

Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst

Innhold

1.	Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst.....	3
1.1	Virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst.....	3
1.2	Felles rammeverk og prinsipper for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst.....	3
2.	Styringssystemet i Helse Sør-Øst.....	4
2.1	Overordnet styring og organisering av spesialisthelsetjenesten.....	5
2.1.1	Foretaksgruppen Helse Sør-Øst.....	5
2.1.2	Styringen av Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene.....	6
2.2	Roller og ansvar i virksomhetsstyring.....	6
2.2.1	Styret i Helse Sør-Øst RHF.....	6
2.2.2	Styrene i helseforetakene.....	7
2.2.3	Felles for styret i Helse Sør-Øst RHF og styrene i helseforetakene.....	7
2.2.4	Styrets revisjonsutvalg og konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst.....	7
2.2.5	Administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene.....	7
2.2.6	Ledere.....	7
2.2.7	Medarbeidere.....	7
2.2.8	Tillitsvalgte og verneombud.....	8
2.2.9	Brukerutvalg.....	8
2.3	Felles regionale prosesser for virksomhetsstyring.....	8
2.3.1	Strategi- og planprosesser.....	9
2.3.2	Årlige oppdrag og styringsbudskap.....	10
2.3.3	Risikostyring.....	11
2.3.4	Rapportering og oppfølging.....	11
2.3.5	Prosesser for utvikling og forbedring.....	12
2.3.6	Årlig gjennomgang av styringssystemet (LGG).....	13
2.4	Felles regionale arenaer for oppfølging og samordning.....	14
2.4.1	Oppfølgingsmøter.....	14
2.4.2	Direktørmøtet (ledere nivå 1).....	14
2.4.3	Direktørmøter for spesifikke fagområder (ledere nivå 2).....	14
2.4.4	Regionale nettverk og fagråd.....	15
2.5	Årshjul for virksomhetsstyringsprosessene i Helse Sør-Øst.....	15
3.	Oppfølging.....	15

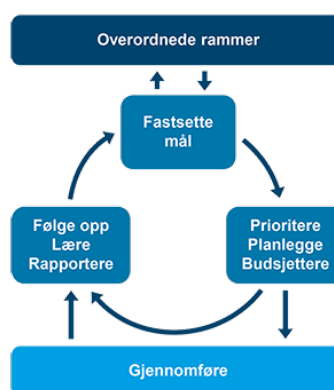
1. Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst¹

1.1 Virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst

Helse Sør-Øst RHF har ansvar for å levere spesialisthelsetjenester til om lag halvparten av Norges befolkning. Foretaksgruppen med det regionale helseforetaket og helseforetakene² skal samlet ivareta oppgaver knyttet til god pasientbehandling, forskning, utdanning, og opplæring av pasienter og pårørende. God virksomhetsstyring skal bidra til at foretakene i Helse Sør-Øst leverer på sitt ansvar, mål og oppdrag med god kvalitet, på en ressurseffektiv måte, og samtidig legge til rette for kontinuerlig forbedring og utvikling.

Virksomhetsstyring dreier seg om de strukturer og prosesser som er etablert for å planlegge, følge opp, utvikle og forbedre virksomheten. Virksomhetsstyring er en dynamisk prosess, og defineres som de prosessene og aktivitetene som gjennomføres for å³:

- sette mål
- definere oppgaver for å nå målene
- måle resultater mot målene
- bruke informasjonen til å ha styring, kontroll
- sørge for læring slik at virksomheten utvikles og forbedres



Figur 1 Viser sammenhengen mellom de sentrale elementene i virksomhetsstyringen. Kilde: DFØ

1.2 Felles rammeverk og prinsipper for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst

Rammeverket for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst beskriver overordnede prinsipper, roller og ansvar og strukturer som er etablert for styring og oppfølging på regionalt nivå. Rammeverket angir overordnet hvordan virksomheten i det regionale helseforetaket og helseforetakene skal styres, følges opp og utvikles.

Rammeverket er en støtte til alle som har et ansvar for virksomhetsstyring i foretaksgruppen. Ledere har ansvar for at rammeverket tilpasses den enkelte virksomhet og fagområde. Det enkelte helseforetak har et selvstendig ansvar for at felles rammer og prinsipper operasjonaliseres i egen virksomhet.

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten⁴ gir føringer for hvordan oppgavene i en virksomhet skal planlegges, følges opp, utvikles og forbedres. Følgende prinsipper skal være gjennomgående for hele foretaksgruppen:

- **Kvalitet skal være utgangspunktet når virksomhetens aktiviteter planlegges, styres og utvikles**
Aktiviteter skal planlegges, følges opp og utvikles slik at de samlet gir best mulig kvalitet innenfor

¹ Når «Helse Sør-Øst» benyttes, menes foretaksgruppen Helse Sør-Øst, som omfatter det regionale helseforetaket og helseforetakene.

² Med «foretaksgruppen» menes Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene

³ [Hva er virksomhetsstyring? | DFØ](#)

⁴ [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten - Lovdata](#)

krav og rammer.

- **Styring og oppfølging på riktig nivå**
Styring og oppfølging skal være nødvendig, målrettet og tilpasset riktig nivå. Ledere skal ha handlingsrom til å velge virkemidler for å nå målene, men samtidig ha ansvar for at egne prioriteringer støtter opp om virksomhetens samlede mål⁵.
- **Bruk av tilgjengelig informasjon og data**
Tilgjengelig informasjon og data skal benyttes systematisk som grunnlag for styring, kontroll, utvikling og forbedring.
- **Risikostyring skal være en integrert del av virksomhetsstyringen**
Risikostyring er en kontinuerlig og dynamisk prosess som skal bidra til at risiko som kan true måloppnåelsen, identifiseres og håndteres systematisk på alle nivå. Risikostyring er et lederansvar og skal være en systematisk og integrert del av etablerte styrings- og beslutningsprosesser.
- **Virksomhetsstyring er et lederansvar**
Det er et lederansvar at virksomheten organiseres, planlegges, driftes og utvikles med utgangspunkt i helseforetakets og pasientenes egenart. Ledere skal ha kompetanse om virksomhetsstyring og forbedringsarbeid..
- **Involvering og medvirkning**
Ansatte og brukere skal involveres i planlegging, oppfølging og utvikling av tjenestene, i tråd med gjeldende prinsipper for medvirkning i Helse Sør-Øst⁶.
- **Kontinuerlig forbedring og læring**
Kontinuerlig forbedring og læring skal være en integrert del av hvordan prosesser og aktiviteter på ulike nivå planlegges, følges opp og utvikles.

2. Styringssystemet i Helse Sør-Øst

Styringssystemet består av de strukturer, prosesser og aktiviteter som skal sørge for at virksomhetens aktiviteter planlegges, gjennomføres, evalueres og forbedres i samsvar med gjeldende krav og føringer⁷. Internkontroll er en integrert del av styringssystemet og skal bidra til at fastsatte mål, krav og prioriteringer følges opp gjennom effektiv risikostyring, etterlevelse, kontroll og kontinuerlig forbedring.

I det følgende beskrives styringssystemet i Helse Sør-Øst, herunder fordeling av roller og ansvar, felles regionale prosesser for virksomhetsstyring og årshjul for sentrale prosesser for virksomhetsstyring som er felles for foretaksgruppen.

Det enkelte helseforetak er ansvarlig for at egne styringssystemer tilpasses de kravene til styringssystemet som er felles for foretaksgruppen, og at prosesser, strukturer og rutiner er tilpasset virksomhetens egenart og risikoforhold.

Innen enkelte fag- og funksjonsområder er det etablert egne regionale systemer for styring. Disse er en del av det samlede styringssystemet i foretaksgruppen og supplerer de overordnede prinsippene og prosessene som beskrives i dette rammeverket. Dette gjelder blant annet

- Digitalisering
- Beredskap
- Sikkerhet (jf. lov om nasjonal sikkerhet)
- Informasjonssikkerhet og personvern
- HMS og arbeidsmiljø

⁵ [Hva er mål- og resultatstyring? | DFØ](#)

⁶ [Brukermedvirkning på systemnivå i helseforetak, hovedavtalene mellom Spekter og hovedorganisasjonene](#) og [12-prinsipper-for-medvirkning.pdf](#)

⁷ [Styringssystem - ansvar og definisjon - Helsedirektoratet](#)

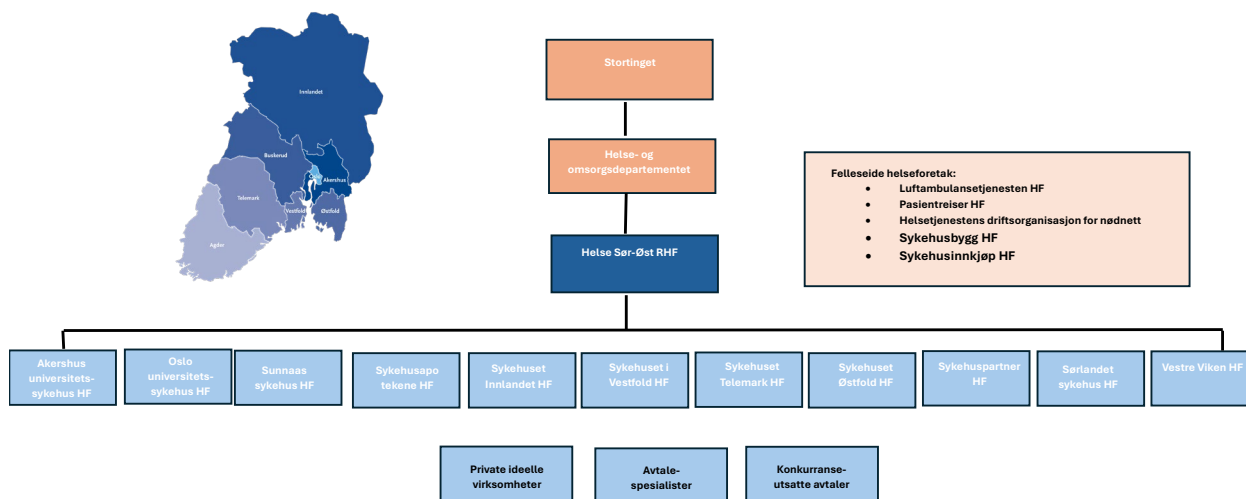
2.1 Overordnet styring og organisering av spesialisthelsetjenesten

Storting og regjering fastsetter rammebetingelsene for spesialisthelsetjenesten gjennom lovvedtak og årlige bevilgninger. Spesialisthelsetjenesten er organisert i fire statlig eide regionale helseforetak. De regionale helseforetakene eier underliggende helseforetak i egen region⁸. I tillegg eier de fire regionale helseforetakene i fellesskap fem helseforetak med nasjonalt virkeområde⁹. De regionale helseforetakene skal planlegge, organisere, styre og samordne virksomheten i helseforetakene de eier.

De regionale helseforetakene har ansvar for å tilby befolkningen i sin region nødvendige spesialisthelsetjenester (sørge-for-ansvaret)¹⁰. Spesialisthelsetjenesten har fire hovedoppgaver: pasientbehandling, utdanning av helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende. Sørg-for-ansvaret ivaretas gjennom egne helseforetak, driftsavtaler med private ideelle sykehus og kjøp av tjenester fra kommersielle og ideelle leverandører..

2.1.1 Foretaksgruppen Helse Sør-Øst

Foretaksgruppen Helse Sør-Øst består av Helse Sør-Øst RHF og elleve helseforetak. Sørg for ansvaret ivaretas også gjennom langsiktige driftsavtaler med fire private ideelle sykehus, driftsavtaler med privatpraktiserende avtalespesialister og kjøp av tjenester fra private leverandører innen ulike fagområder:



Figur 2 Organiseringen av spesialisthelsetjenesten i Helse Sør-Øst

Helse Sør-Østs visjon er: *Gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det når de trenger det.*

Virksomheten skal være tuftet på de tre nasjonale verdiene *kvalitet, trygghet og respekt*. Oppgavene skal løses innenfor gjeldende lover og regler, fastsatte krav til måloppnåelse og øvrige føringer for virksomheten¹¹. Sammen skal visjonen, hovedoppgavene og verdiene legge grunnlaget for den strategiske retningen i regionen og hvordan virksomheten i helseforetakene driftes og utvikles.

⁸ [Lov om helseforetak m.m. \(helseforetaksloven\) - Lovdata](#)

⁹ [093-2022-Malbilde-og-strategisk-utvikling-for-fellesside-helseforetak.pdf](#)

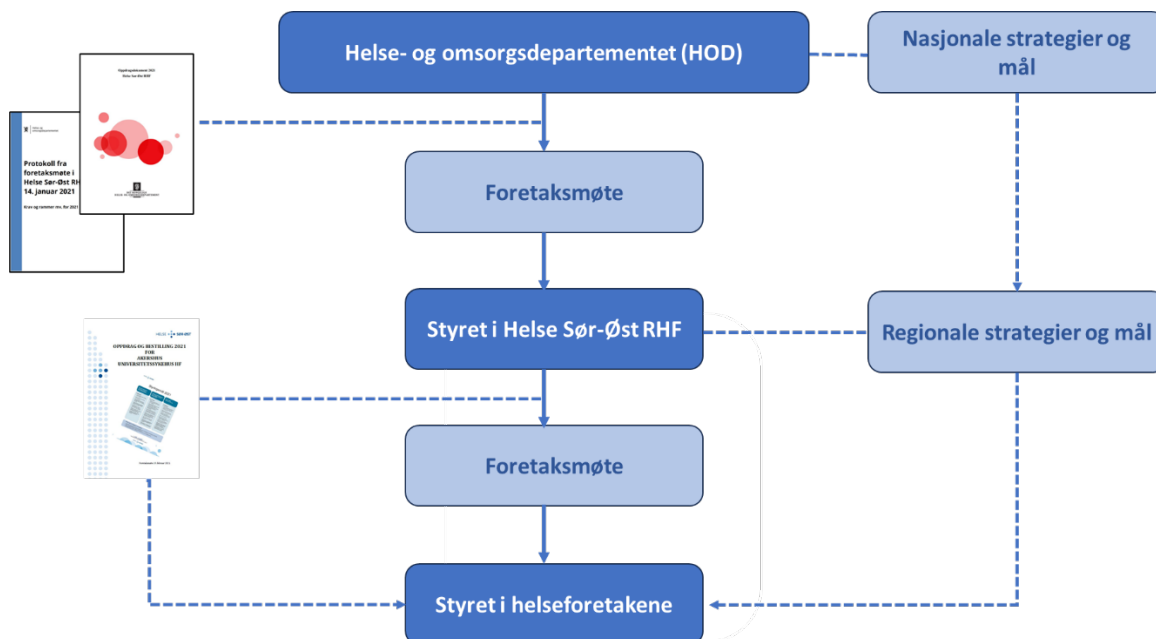
¹⁰ [Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. \(spesialisthelsetjenesteloven\) - Lovdata](#)

¹¹ Blant annet; [Etliske retningslinjer, Rammeverk for samfunnsansvar](#)

2.1.2 Styringen av Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene

Helse- og omsorgsdepartementets styring av Helse Sør-Øst RHF utøves gjennom tildeling av midler over statsbudsjettet, fastsetting av vedtekter, og vedtak i styre og foretaksmøter. Mål og krav til virksomheten formidles i årlige oppdragsdokumenter. Helse Sør-Øst RHF har ansvar for at styringskravene fra Helse- og omsorgsdepartementet legges til grunn for virksomheten i foretaksgruppen.

Helse Sør-Øst RHF styrer helseforetakene gjennom fastsetting av vedtekter, årlige oppdrag og rammer og vedtak i foretaksmøte. I årlig oppdrag og bestilling til helseforetakene videreformidles styringsbudskapet fra Helse- og omsorgsdepartementet, særskilte regionale føringer og oppdrag, aktuelle vedtak fattet av styret i Helse Sør-Øst RHF, og de fastsatte budsjetttrammene for helseforetaket.



Figur 3 Overordnet framstilling av styringslinjer fra Helse- og omsorgsdepartementet, via Helse Sør-Øst RHF og til helseforetakene

2.2 Roller og ansvar i virksomhetsstyring

2.2.1 Styret i Helse Sør-Øst RHF

Styret i Helse Sør-Øst RHF har det overordnede ansvaret for helseforetaksgruppen. Styret i Helse Sør-Øst RHF har ansvar for at de helsepolitiske målene nås innenfor de rammene som Stortinget har vedtatt, og for en tilfredsstillende organisering av foretaksgruppens samlede virksomhet.

Styret i Helse Sør-Øst RHF skal påse at foretaksgruppen sørger for likeverdige spesialisthelsetjenester og skal fastsette budsjett og planer for virksomheten. Det er styret i det regionale helseforetaket som fastsetter strategier og retningslinjer for foretaksgruppen. Styrets ansvar og oppgaver følger av instruks for styret i Helse Sør-Øst RHF¹².

¹² [Styret - Helse Sør-Øst RHF](#)

2.2.2 Styrene i helseforetakene

Styret i helseforetaket har ansvaret for forvaltningen og utviklingen av helseforetaket og skal sørge for en tilfredsstillende organisering av helseforetakets virksomhet. Styrets oppgaver og kompetanse, herunder begrensninger i styrets kompetanse og myndighet, er regulert i helseforetakets vedtekter. Styrets ansvar og oppgaver er også nærmere angitt i instruks for helseforetakets styre.

2.2.3 Felles for styret i Helse Sør-Øst RHF og styrene i helseforetakene

Felles for styret i Helse Sør-Øst RHF og styrene i helseforetakene er at de har ansvaret for forvaltningen av helseforetaket. I dette ligger det at styret er ansvarlig for å påse at foretaket er hensiktsmessig organisert, og at planer og budsjetter for helseforetakets virksomhet er fastsatt. Styret skal som del av sitt kontrollansvar, følge med på om helseforetaket har et forsvarlig styringssystem, at tjenestene er forsvarlige, og at det arbeides systematisk med kvalitetsforbedring. Styret må ha tilstrekkelig kunnskap og fakta til å vurdere om nødvendig tiltak iverksettes og følges opp i tråd med foretakets risikobilde. Det er styrets ansvar at foretakets samlede ressurser benyttes på best mulig måte for å oppfylle virksomhetens mål. Styret fører tilsyn med og fastsetter instruks for administrerende direktør.

Styrenes rolle og ansvar er nærmere beskrevet i [Veileder for styrearbeid i regionale helseforetak](#) (styret i det regionale helseforetaket) og [Veileder for styrearbeid i helseforetak](#) (styrene i helseforetakene).

2.2.4 Styrets revisjonsutvalg og konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst

Styrets revisjonsutvalg er et underutvalg av styret i Helse Sør-Øst RHF. Revisjonsutvalget har som formål å være et saksforberedende og rådgivende arbeidsutvalg i forbindelse med styrets tilsyns- og kontrollfunksjon. Revisjonsutvalget skal støtte styret i arbeidet med å ha oversikt og kontroll med foretaksgruppens virksomhetsstyring, risikostyring, internkontroll og finansiell rapportering slik det følger av instruks for styret og vedtekter for Helse Sør-Øst RHF.

Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst er en uavhengig og objektiv internrevisjonsfunksjon med formål å bistå styret i det regionale helseforetaket i styrets tilsyns- og kontrollansvar og gi støtte til ledelsen i utøvelsen av virksomhetsstyring. Globale standarder for internrevisjon fastsetter at formålet med internrevisjon er å styrke virksomhetens evne til å skape, beskytte og opprettholde verdi, ved å gi styret og ledelsen uavhengig, risikobasert og objektiv bekreftelse, råd, innsikt og fremtidsrettede vurderinger.

Konsernrevisjonen skal bidra til læring og forbedring på tvers av foretaksgruppen og i det enkelte helseforetak. Revisjonene skal skape innsikt og gi grunnlag for forbedring ved å dele erfaringer og læringspunkter. Helseforetakene har ansvar for å gjennomføre interne revisjoner. .

2.2.5 Administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene

Administrerende direktør er helseforetakets øverste leder og svarer til styret. Administrerende direktør har ansvar for den daglige ledelsen av helseforetaket og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret gir. Dette innebærer ansvar for at virksomheten er hensiktsmessig organisert, og at det er etablert et styringssystem som gir rimelig sikkerhet for at virksomhetens mål nås. Et velfungerende styringssystem forutsetter at ansvar, oppgaver og fullmakter er tydelig fordelt og organisert på de ulike ledernivåene i helseforetaket. Administrerende direktør skal påse at styringssystemet fungerer etter hensikten og bidrar til god styring, kontinuerlig læring og forbedring.

Administrerende direktør i det regionale helseforetaket har også ansvar for å føre løpende tilsyn med helseforetak som det regionale helseforetaket eier, og påse at virksomheten er i samsvar med vedtekter og vedtak truffet av foretaksmøtet og styret i det regionale helseforetaket (jf. helseforetaksloven §37).

2.2.6 Ledere

God styring av virksomheten er et lederansvar. Den enkelte leder har ansvar for virksomhetsstyring innenfor eget ansvarsområde. Det skal være tydelig for den enkelte leder hvordan hen skal forvalte sine oppgaver for å bidra til at helseforetaket når sine mål. Lederes ansvar for virksomhetsstyring skal fremgå av lederavtaler, stillingsbeskrivelser el.

2.2.7 Medarbeidere

Medarbeidere skal medvirke i drift og utvikling av virksomheten. Dette omfatter deltakelse i systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, kvalitets- og forbedringsarbeid, utvikling og oppfølging av rutiner og styringssystem, samt i endrings- og omstillingsprosesser som berører arbeidssituasjonen. Medvirkning skjer både direkte gjennom den enkelte medarbeider og indirekte gjennom vernetjeneste og tillitsvalgte. Det er videre en forutsetning at de mål, krav og føringer som gjelder for virksomheten, er tydelige og forstått på alle nivåer i helseforetaket. Den enkelte medarbeider har et selvstendig ansvar for å sette seg inn i mål og føringer som gjelder for virksomheten, og tilegne seg den kompetansen som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene på en god og forsvarlig måte. Gjennom åpenhet, god kommunikasjon og tydelige forventninger, skal det være klart for den enkelte medarbeider hvilke krav som stilles til styring og utvikling av virksomheten.

2.2.8 Tillitsvalgte og verneombud

Rollen som tillitsvalgt er regulert gjennom hovedavtalene mellom Spekter og hovedorganisasjonene¹³, mens rollen som verneombud er hjemlet i arbeidsmiljøloven § 6¹⁴. Ordningene skal blant annet sørge for reell medbestemmelse og tilhørende medansvar, samt dialog mellom ansatte og ledelsen om forhold av betydning for utviklingen av virksomheten, resultatoppnåelse, arbeidsforhold og arbeidsmiljø. Ordningen med tillitsvalgte og vernetjeneste skal bidra til å kvalitetssikre saker som behandles på alle nivåer, og bidra til god informasjonsflyt mellom tillitsvalgte og verneombud på ulike nivåer.

I Helse Sør-Øst RHF er det etablert ordning med frikjøpte konserntillitsvalgte og konsernverneombud som fungerer som det regionale helseforetakets samarbeidspartnere i saker som behandles av det regionale helseforetaket, og som har betydning for utviklingen av helseregionen. Det er etablert faste dialogmøter mellom de konserntillitsvalgte og hovedverneombudet og ledelsen i det regionale helseforetaket for å bidra til informasjonsflyt og involvering i prosesser som påvirker utviklingen av helseregionen. Det er også etablert ordninger med lokale tillitsvalgte i det enkelte helseforetak. Det skal være jevnlig møter mellom de lokale tillitsvalgte og lokal ledelse for å diskutere saker som berører de ansatte.

2.2.9 Brukerutvalg

Brukermedvirkning er et viktig virkemiddel for at pasienter og pårørende blir hørt i utviklingen av helsetjenesten og er hjemlet i pasient- og brukerrettighetsloven og helseforetaksloven. Det er etablert brukerutvalg med representanter for brukerorganisasjonene i det regionale helseforetaket og helseforetakene. Representanter for brukerutvalget møter i styremøter som observatør med tale- og forslagsrett.

Brukerutvalget er et rådgivende organ for styret og administrerende direktør i saker av strategisk karakter som angår tilbudet til pasienter og pårørende. Brukerutvalgene er viktige fora for tilbakemelding fra pasienter og pårørende om erfaringer fra helseforetakenes virksomhet, ansvar og oppgaver. Brukerutvalget bidrar i oppfølgingen av helseforetakenes mål- og strategiprosesser, samt i prosjekter og utvalg¹⁵.

2.3 Felles regionale prosesser for virksomhetsstyring

I det videre beskrives de prosesser og aktiviteter for virksomhetsstyring som er felles i Helse Sør-Øst, samt de sentrale arenaene som er etablert for oppfølging, samordning og koordinering i foretaksgruppen. Figur 4 gir en overordnet framstilling av de sentrale virksomhetsstyringsprosessene som er omtalt i kapittelet:

¹³ [Hovedavtaler - Spekter](#)

¹⁴ [Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. \(arbeidsmiljøloven\) - Lovdata](#)

¹⁵ [Retningslinjer og prinsipper for brukermedvirkning](#)

Kategori	Prosesser
Strategier og planer	Regional utviklingsplan
	Regionale delstrategier og fagplaner
	Helseforetakenes utviklingsplaner
	Lokale strategier og planer
Budsjett	Økonomisk langtidsplan
	Årlige budsjetter
Styringsbudskap	Oppdragsdokument fra Helse- og omsorgsdepartementet
	Protokoller fra foretaksmøter i Helse Sør-Øst RHF og helseforetak
	Oppdrag og bestilling til helseforetak og sykehus
Risikostyring	Felles regionale retningslinje for risikostyring i Helse Sør-Øst RHF og helseforetak
	Risikorapportering fra helseforetak til Helse Sør-Øst RHF
Rapportering og oppfølging	Faste rapportering fra helseforetak og sykehus (måned og tertial)
	Årlig melding
	Årsrapport, årsregnskap og bærekraftsrapport
Kontinuerlig utvikling og forbedring	Revisjoner og tilsyn
	Årlige medarbeiderundersøkelser
	Pasient- og brukerundersøkelse
	Ledelsens gjennomgang av styringssystemet

Figur 4 Overordnet framstilling av de sentrale prosessene i styringssystemet

2.3.1 Strategi- og planprosesser

Regional utviklingsplan, delstrategier, fagplaner og helseforetakenes utviklingsplaner

Regional utviklingsplan er Helse Sør-Østs overordnede strategi. Den setter retning for utviklingen av spesialisthelsetjenesten i regionen og peker på ønsket utviklingsretning på kort og lang sikt. Planen skal vise hvordan befolkningen i helseregionen og i helseforetakenes opptaksområder skal sikres et tilbud av nødvendige spesialisthelsetjenester.

Innsatsområder og prioriteringer i den regionale planen konkretiseres gjennom regionale delstrategier og fagplaner.

- *En delstrategi* beskriver den strategiske retningen for et virksomhetsområde og definerer mål for området i strategiperioden.
- *En fagplan* konkretiserer mål og tiltak innenfor et avgrenset fagområde.
- Delstrategier og fagplaner kan operasjonaliseres i *handlingsplaner*.

Regional utviklingsplan, samt nye eller reviderte delstrategier og fagplaner, vedtas av styret i Helse Sør-Øst RHF og gjøres gjeldende for helseforetakene gjennom oppdrag og bestilling.

Alle helseforetak som driver pasientbehandling, skal ha egne utviklingsplaner. Utviklingsplanene er helseforetakenes øverste strategiske dokument og skal gjenspeile helseforetakets utviklingsbehov og prioriteringer i strategiperioden. Helseforetakenes utviklingsplaner bygger på nasjonale føringer, den regionale utviklingsplanen, med tilhørende delstrategier og fagplaner, og felles nasjonale framskrivninger.

Helseforetakene er ansvarlig for at det etableres lokale, mer detaljerte plandokumenter og mål på ulike områder, som utfyller den regionale utviklingsplanen og helseforetakets egen utviklingsplan. Helseforetakene må sørge for at regionale og lokale strategier og mål operasjonaliseres og følges opp på riktig nivå i egen virksomhet.

Økonomisk langtidsplan og årlige budsjetter

Økonomisk langtidsplan er en økonomisk konsekvensvurdering av etablerte planer og strategier og gir Helse Sør-Øst RHF grunnlag for å vurdere det økonomiske handlingsrommet for å iverksette tiltak og gjøre prioriteringer for å nå virksomhetens mål og strategier. Den økonomiske langtidsplanen oppdateres årlig. Alle helseforetak skal utarbeid innspill til økonomisk langtidsplan på grunnlag av de forutsetningene som styret i Helse Sør-Øst RHF gir, gjennom styrebehandlingen av planforutsetninger i april hvert år. Helse Sør-Øst RHF's økonomisk langtidsplan utarbeides med bakgrunn i styrebehandlede innspill fra helseforetakene og behandles i styret i Helse Sør-Øst RHF i juni. Vedtatt økonomisk langtidsplan danner grunnlaget for de årlige budsjettene i foretaksgruppen. Budsjett for kommende år styrebehandles i Helse Sør-Øst RHF i november. Helseforetakene behandler sine budsjetter i desember. Styret i Helse Sør-Øst RHF vedtar resultatkrav til helseforetakene for kommende år i desember, med utgangspunkt i helseforetakenes vedtatte resultatmål. Resultatkravene innarbeides i Oppdrag og bestilling til helseforetakene.

Regionale og lokale strategier og planer danner, sammen med de årlige oppdragene til helseforetakene, rammen for hvordan virksomheten i helseforetaksgruppen styres og utvikles.

2.3.2 Årlige oppdrag og styringsbudskap

Helse Sør-Øst RHF utarbeider hvert år Oppdrag- og bestilling (OBD) til helseforetakene og de fire private ideelle sykehusene i Helse Sør-Øst som inneholder styringsbudskap og økonomiske rammer for det kommende året. I Oppdrag og bestilling samordner Helse Sør-Øst RHF styringsbudskap fra Helse- og omsorgsdepartementet som gjelder helseforetakene og vedtak fattet i det regionale helseforetakets styre. Oppdrags- og bestilling gjøres gjeldende for helseforetakene i foretaksmøte i begynnelsen av året.

Helse Sør-Øst RHF formidler i juni/juli hvert år et tilleggsdokument til oppdrag- og bestilling til helseforetakene. Dette følger av Stortingets behandling av revidert nasjonalbudsjett og Helse- og omsorgsdepartementets tilleggsdokument til Oppdragsdokumentet til de regionale helseforetakene. Det kan videre gis nye eller korrigerende krav til helseforetakene i løpet av året gjennom egne foretaksmøter.

Helseforetakene skal sørge for at oppdrag og bestilling operasjonaliseres på riktig nivå i egen virksomhet.

Figuren under gir en samlet oversikt over de sentrale langsiktige strategiene og planene og årlige mål og oppdrag, fra nasjonalt til lokalt nivå:

	Langsiktige strategier og planer (10–20 år / 3–5 år)	Årlige styringsdokumenter, mål og oppdrag
Nasjonalt nivå	Nasjonale langsiktige strategier og planer (Nasjonal helse- og samhandlingsplan m.fl.)	Statsbudsjett / Prop. 1 S (HOD)
Regionalt nivå (Helse Sør-Øst RHF)	Regional utviklingsplan for Helse Sør-Øst Regionale delstrategier og fagplaner Økonomisk langtidsplan (ØLP)	Oppdragsdokument fra Helse- og omsorgsdepartementet til Helse Sør-Øst RHF (årlig) Protokoller fra foretaksmøter Operasjonalisering av mål, oppdrag og rammer i foretaket
Helseforetaksnivå	Helseforetakenes utviklingsplaner Foretaksovergripende strategier og planer Helseforetakene innspill til økonomisk langtidsplan Operasjonalisering av strategier og planer i foretaket	Oppdrag og bestilling til helseforetak fra Helse Sør-Øst RHF (årlig) Protokoller fra foretaksmøter Operasjonalisering av mål, oppdrag og rammer i foretaket

Gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det når de trenger det

Figur 5 Samlet oversikt over sentrale langsiktige strategiene og planene og årlige mål og oppdrag, fra nasjonalt nivå, via regionalt nivå og til lokalt nivå

2.3.3 Risikostyring

Risikostyring skal bidra til måloppnåelse i det regionale helseforetaket og helseforetakene i Helse Sør-Øst. Risikostyringen skal være en integrert del av virksomhetsstyringen og handler om å vurdere, håndtere og følge opp risiko for at virksomheten ikke når sine mål. Risikostyring er et verktøy for styret og ledelsen for å identifisere hvilke områder som bør ha særskilt ledelsesmessig oppmerksomhet ut over den oppfølging som skjer gjennom daglig drift. Risikostyring er en kontinuerlig prosess som skal skje på alle nivåer i virksomheten, fra strategisk til operativt nivå, og skal understøtte planlegging, styring og prioriteringer, internkontroll og etterlevelse av lover og forskrifter, samt være en del av kontinuerlig forbedring og læring i virksomheten.

Regional retningslinje for risikostyring i Helse Sør-Øst konkretiserer og supplerer de felles regionale krav og prinsipper som er omtalt i rammeverk for virksomhetsstyring. Retningslinjen skal understøtte en systematisk tilnærming til risikostyring i foretaksgruppen og skal bidra til en samordnet praksis av god kvalitet.

2.3.4 Rapportering og oppfølging

Styret i det regionale helseforetaket og helseforetakene skal føre tilsyn med at virksomheten drives i samsvar med målene for virksomheten, vedtak truffet av foretaksmøte og vedtatte planer og budsjetter. For Helse Sør-Øst RHF omfatter dette kravet også virksomheten i de helseforetak det regionale helseforetaket eier. Gjennom etablerte rapportering- og oppfølgingsprosesser på ulike nivå skal styre og ledelse gis nødvendig informasjon for å kunne følge med på om virksomhetens mål og oppdrag nås og gi grunnlag for strategisk styring og utvikling.

Løpende oppfølging og rapportering gjennom året skal hovedsakelig skje gjennom de etablerte prosessene for rapportering og oppfølging som beskrevet under. Helse Sør-Øst RHF følger opp årlige styringsbudskap og mål i de faste oppfølgingsmøtene med helseforetakene (jf. kapittel 2.4).

Løpende rapportering om virksomheten (måned og tertial)

Helse Sør-Øst RHF rapporterer på status for mål og styringsbudskap gjennom året til Helse- og omsorgsdepartementet i tråd med de kravene til rapportering som er gitt gjennom de årlige oppdragsdokumentene, og i faste avtalte oppfølgingsmøter.

Styret i Helse Sør-Øst RHF holdes løpende orientert om vesentlige sider ved virksomheten gjennom

månedlige virksomhetsrapporter. Hvert tertial forelegges styret i det regionale helseforetaket en utvidet rapportering om virksomheten. Denne benyttes til en grundigere redegjørelse om særskilte forhold ved driften eller områder med særskilte utfordringer eller risiko. Samtidig med den tertialvise rapportering skal styret i Helse Sør-Øst RHF forelegges ledelsens vurdering av de viktigste risikoene for virksomheten og hvordan disse følges opp.

Helse Sør-Øst RHF's oppfølging av virksomheten gjennom året bygger på regelmessig rapportering fra underliggende helseforetak og innsikt fra den etablerte dialogen med helseforetakene. Helse Sør-Øst RHF utarbeider årlig en rapporteringskalender hvor rapporteringskrav og -frister for helseforetakene gjennom året framgår. Oppdaterte oversikter over rapporteringskrav formidles helseforetakene gjennom året. Rapporteringen fra helseforetak til Helse Sør-Øst RHF forutsettes behandlet i helseforetakets styre. Helseforetakene må sørge for at det er etablert tilstrekkelige prosesser og aktiviteter for rapportering og oppfølging i eget helseforetak for å understøtte etablerte rapporterings- og oppfølgingsprosesser.

Årlig melding

I henhold til helseforetaksloven § 34 og vedtektene § 15 skal Helse Sør-Øst RHF hvert år å utarbeide en årlig melding om virksomheten. Meldingen skal også omfatte de helseforetakene som det regionale helseforetaket eier. Gjennom årlig melding skal Helse Sør-Øst RHF gi en samlet rapportering på alle mål, oppgaver og styringskrav som er stilt i oppdragsdokument og foretaksmøter gjennom året. Rapporteringen skal inneholde beskrivelse av hvilke tiltak som er iverksatt for å oppfylle styringsbudskapene, og i hvilken grad de er nådd. Hvis målet ikke er nådd må dette forklares.

I henhold til helseforetakenes vedtekter skal helseforetakene hvert år oversende en melding om virksomheten til Helse Sør-Øst RHF. Det utarbeides hvert år en mal for helseforetakenes årlige meldinger til Helse Sør-Øst RHF.

Enkelte styringskrav gis med egne særskilte frister for rapportering, i tillegg til den rapportering som gis gjennom årlig melding. Dette vil framgå av rapporteringskalenderen som formidles helseforetakene i begynnelsen av året eller gjennom tilleggsdokument til oppdrag og bestilling.

Årsberetning, årsregnskap og bærekraftsrapport

Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene skal utarbeide en årsrapport for virksomheten i tråd med kravene i regnskapsloven. Årsrapporten inneholder styrets årsberetning, årsregnskap og revisors beretning, samt bærekraftsrapport for Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene i tråd med kravene i åpenhetsloven, regnskapsloven og likestillings- og diskrimineringsloven.

Årsberetning, årsregnskap og bærekraftsrapport skal styrebehandles i styrene i helseforetakene og styret i Helse Sør-Øst RHF og godkjennes i foretaksmøte.

2.3.5 Prosesser for utvikling og forbedring

Revisjoner og rådgivning

Hvert år vedtar styret i Helse Sør-Øst RHF en plan for konsernrevisjonens arbeid kommende år. Planen viser revisjons- og rådgivningsoppdragene som konsernrevisjonen planlegger å gjennomføre. Styrene i helseforetakene gir risikobaserte innspill til planen. Rapporter fra gjennomførte revisjoner i helseforetakene skal legges fram for styret i det aktuelle helseforetaket, sammen med administrerende direktørs plan for å følge opp anbefalinger fra revisjonen. Tilsvarende skal revisjoner der Helse Sør-Øst RHF er revisjonsobjekt, forelegges styret i Helse Sør-Øst RHF. Revisjoner som omfatter flere helseforetak forelegges normalt styret i Helse Sør-Øst RHF for behandling. Konsernrevisjonen følger opp helseforetakenes arbeid med anbefalinger fra tidligere år.

Konsernrevisjonen kan få i oppdrag å følge risikobildet innen utvalgte områder i virksomheten. Revisjonsutvalget og ledelsen i Helse Sør-Øst RHF informeres om forhold de bør være kjent med gjennom revisjonsnotater.

Styret i Helse Sør-Øst RHF blir forelagt resultater fra gjennomførte oppdrag i halvårsrapport og årsrapport fra konsernrevisjonen. Styrets revisjonsutvalg har en særskilt rolle i å følge opp konsernrevisjonens arbeid, herunder følge opp saker av vesentlig betydning for virksomhetens interne styring og kontroll og vurdere ledelsens respons på vesentlige observasjoner og svakheter.

Resultater fra gjennomførte revisjons- og rådgivningsoppdrag i andre helseforetak er kilder til læring og bør benyttes som grunnlag for forbedringsarbeid i eget helseforetak. Konsernrevisjonens plan og rapporter publiseres løpende på nettsiden til Helse Sør-Øst RHF.

Helseforetakene skal gjennomføre og følge opp revisjoner i eget helseforetak med utgangspunkt i helseforetakets egne planer.

Tilsyn

En rekke tilsynsmyndigheter er etablert for å følge opp etterlevelsen av lover og krav som regulerer helsetjenesten og er del av myndighetenes virkemidler for å forebygge svikt i viktige områder i helsetjenesten (se vedlegg for oversikt over relevante lover, forskrifter og tilsynsmyndigheter). Det legges til grunn at virksomhetene har ansvar for å sette seg inn i, og følge opp funn i rapporter fra gjennomførte tilsyn. Gjennomgang av resultater fra gjennomførte tilsyn, både i eget og andre helseforetak skal brukes som kilde til kontinuerlig læring og forbedring.

Uønskede hendelser og avvik

En forutsetning for læring og forbedring er at virksomheten har en kultur for å melde fra om og følge opp uønskede hendelser og forbedringsforslag. Helseforetakene skal ha systemer for å ha oversikt over og følge opp uønskede hendelser.

I enkelte tilfeller vil en uønsket hendelse være av en slik alvorlighetsgrad at den skal meldes til eksterne tilsynsmyndigheter og/eller at det stilles særlige krav til informasjon og oppfølging av dem som er berørt av hendelsen. Det er et lederansvar å vurdere om en uønsket hendelse utløser meldeplikt.

Medarbeider- og pasientsikkerhetskulturmålinger

Medarbeidere, pasienter og pårørende har verdifull innsikt i hvor utfordringene oppstår i den daglige virksomheten. Deres kunnskap er derfor viktige kilder til læring og forbedring. Det skal arbeides systematisk med å innhente og følge opp tilbakemeldinger og forbedringsforslag.

Medarbeider- og pasientsikkerhetskulturmålingen, *ForBedring*, skal gjennomføres årlig i alle helseforetak. I undersøkelsen kartlegges forhold ved pasientsikkerhet og arbeidsmiljø som kan ha sammenheng med risiko for uønskede hendelser, og som kan virke negativt på tjenestenes kvalitet og medarbeidernes helse og engasjement. Alle medarbeidere skal involveres i oppfølging av undersøkelsen ved at resultatene gjennomgås og tiltak utarbeides. Både bevaringsområder og forbedringsområder skal tas inn i virksomhetsplanleggingen.

Pasient- og brukerundersøkelser

Brukerutvalgene i helseforetakene er viktige bindeledd mellom sykehus, pasienter, brukere og pårørende. Utvalgene skal ivareta medvirkning fra brukere, pasienter og pårørende i saker som angår tjenestetilbudet og bidra til at innsikten fra brukerne og pårørende benyttes i virksomhetsplanleggingen. Helseforetakene skal jevnlig gjennomføre pasient- og brukerundersøkelser. Innsikten fra undersøkelsene skal benyttes som grunnlag for den løpende forbedringen av tjenestene.

2.3.6 Årlig gjennomgang av styringssystemet (LGG)

Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene skal minst én gang årlig gjennomgå det samlede styringssystemet som er etablert for å følge opp at virksomhetens mål og oppgaver nås.

Gjennomgangen skal dokumenteres og minimum omfatte:

- En status for de forbedringstiltak som ble iverksatt foregående år
- En samlet vurdering av de ulike delene av styringssystemet og i hvilken grad systemet fungerer som forutsatt, bidrar til at målene nås og legger til rette for kontinuerlig forbedring

- av virksomheten.
- En vurdering av om etablerte internkontrolltiltak er tilstrekkelige og fungerer etter hensikten.
- En plan for forbedring av styringssystemet kommende periode.

Som del av sitt tilsynsansvar skal styret i helseforetaket og Helse Sør-Øst RHF påse at styringssystemet fungerer i tråd med hensikten og bidrar til måloppnåelse og kontinuerlig forbedring av virksomheten. Styret i det regionale helseforetaket skal i tillegg påse at helseforetak det eier, har forsvarlige styringssystemer. Resultatene fra gjennomgangen skal derfor legges fram for helseforetakets styre.

Viktige kilder for å vurdere kvaliteten på styringssystemet kan være:

- En vurdering av om helseforetakets mål og resultater nås, jf. etablerte prosesser for rapportering og oppfølging av virksomheten
- En vurdering av om gjeldende lover, forskrifter og faglige anbefalinger overholdes
- Resultater fra gjennomførte revisjoner og tilsyn
- Oversikt over uønskede hendelser
- Innsikt fra medarbeidere og brukere

2.4 Felles regionale arenaer for oppfølging og samordning

Det regionale helseforetaket skal legge til rette for samordning og koordinering i helseforetaksgruppen. Det regionale helseforetaket skal også holde seg orientert om helseforetakenes virksomhet og følge med på om virksomheten drives i samsvar med de krav som er stilt i foretaksmøter¹⁶. Ansvaret ivaretas blant annet gjennom vedtak av felles strategier og planer for helseforetaksgruppen, samt løpende rapportering og oppfølging av virksomheten. Det er etablert flere møtearenaer på regionalt nivå for å legge til rette for oppfølging og samordning i foretaksgruppen. Disse arenaene har en rådgivende rolle overfor ledelsen i Helse Sør-Øst RHF. Eventuelle råd eller anbefalinger skal følges opp gjennom ordinære styringslinjer fra Helse Sør-Øst RHF til helseforetakene. I det videre følger en nærmere beskrivelse av de ulike arenaene som er etablert.

2.4.1 Oppfølgingsmøter

Helse Sør-Øst RHF gjennomfører gjennom året regelmessige oppfølgingsmøter med ledelsen i helseforetakene. Hensikten er løpende oppfølging av driften ved helseforetaket og vesentlige deler ved oppdraget. Helse Sør-Øst RHF utarbeider årshjul for oppfølgingsmøtene. Hensikten er å gi forutsigbarhet for helseforetakenes interne planlegging, legge til rette for god kvalitet i Helse Sør-Øst RHF's løpende oppfølging, og gi anledning til å tilpasse tema i møtene til utfordringsbildet i helseforetakene. Årshjulet rulleres årlig og tilpasses føringer fra Helse- og omsorgsdepartementet, aktuelle tema for oppfølging av virksomheten og områder med risiko.

2.4.2 Direktørmøtet (ledere nivå 1)

Direktørmøtet er rådgivende for administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF og består av de administrerende direktørene i helseforetakene. Dette er en arena for erfaringsutveksling om overordnede utfordringer og orientering om aktuelle saker av regional karakter. Møtet er også en arena for koordinering og samhandling mellom helseforetakene.

2.4.3 Direktørmøter for spesifikke fagområder (ledere nivå 2)

Det er etablert faste møtearenaer innen flere fagområder i foretaksgruppen. Dette gjelder fagdirektørmøter, økonomidirektørmøter, teknologiledermøter, HR-direktørmøter mv. Møtene ledes av faglig leder på nivå 2 i Helse Sør-Øst RHF og skal legge til rette for koordinering, samhandling og erfaringsutveksling mellom helseforetakene og Helse Sør-Øst RHF.

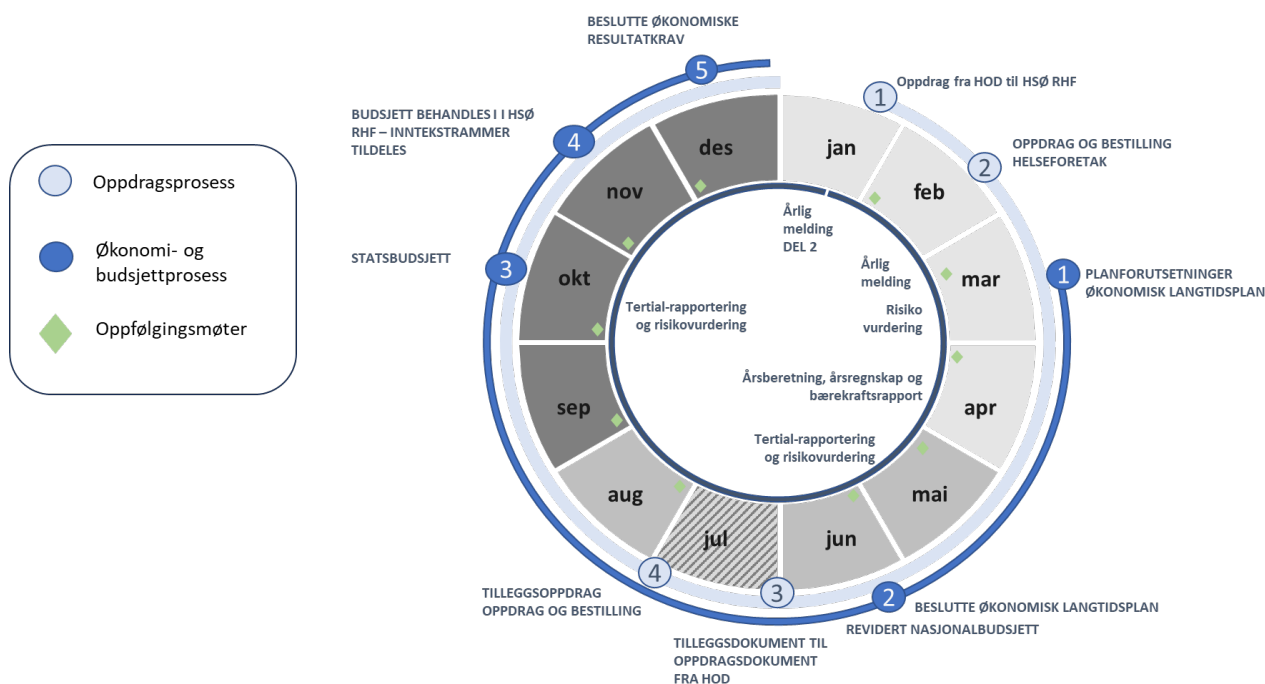
¹⁶ Helseforetaksloven §§16a og 28

2.4.4 Regionale nettverk og fagråd

Det er etablert regionale nettverk og fagråd med representanter fra Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene for spesifikke områder. Fagnettverkene og fagrådene skal bidra til forankring og utviklingen av fagfeltet og har en rådgivende rolle overfor den aktuelle direktør for fagområdet i Helse Sør-Øst RHF. Roller, ansvar og oppgaver skal framgå av egne mandater Eventuelle anbefalinger fra nettverkene følger etablerte styringslinjer. I tillegg er det etablert fagråd innen flere medisinske spesialiteter. Disse følger opp særskilte oppdrag på vegne av fagdirektør i Helse Sør-Øst RHF.

2.5 Årshjul for virksomhetsstyringsprosessene i Helse Sør-Øst

Det er utarbeidet et årshjul som synliggjør sammenhengen mellom noen sentrale virksomhetsstyringsprosesser og aktiviteter som er omtalt i dette rammeverket. Årshjulet gir en forenklet oversikt over sentrale milepæler i disse prosessene som legger føringer for hvordan helseforetakene innretter egne prosesser.



Figur 6 Årshjul som gir en overordnet beskrivelse av noen av de sentrale prosessene og aktivitetene gjennom året, som gir føringer for hvordan helseforetakene innretter egne prosesser.

3. Oppfølging

Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst beskriver de strukturer og prosesser for styring og oppfølging som er etablert på regionalt nivå. Disse rammene er førende for hvordan Helse Sør-Øst RHF og helseforetakene innretter egne prosesser. Det er et styre- og lederansvar å sørge for at rammene og prinsippene operasjonaliseres i egen virksomhet.

Nettverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst skal gi råd om videreutvikling av virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst, i tråd med de føringer som rammeverket gir. Nettverket skal bidra til kontinuerlig forbedring og videreutvikling av virksomhetsstyringen i regionen, herunder:

- Samordne og koordinere sentrale prosesser for virksomhetsstyring i regionen.
- Identifisere og ta initiativ til forbedring og videreutvikling av prosesser og aktiviteter som er felles i regionen.
- Dele erfaringer om god virksomhetsstyring og god praksis på tvers av helseforetak.

Nettverkets arbeid kommer i tillegg til det ansvaret som ligger til prosesseiere både regionalt og lokalt om å sørge for kontinuerlig forbedring og utvikling i tråd med de føringer som rammeverk for virksomhetsstyring gir. Både Helse Sør-Øst RHF og det enkelte helseforetak gjennomgår årlig det samlede styringssystemet i egen virksomhet (LGG). Dette er en viktig kilde til å identifisere områder som må forbedres.