



# Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst Halvårsrapport 2025

Behandlet av styret i Helse Sør-Øst RHF  
25. september 2025



## Oppsummering

Halvårsrapporten gir en beskrivelse av gjennomførte revisjoner i første halvår og en oversikt over status på planlagte revisjoner for 2025.

I første halvår har konsernrevisjonen gjennomført tre revisjoner og tre rådgivningsoppdrag innenfor områdene teknologi, virksomhetsstyring og byggeprosjekter. Ved utløpet av første halvår har konsernrevisjonen fire oppdrag som pågår og flere under oppstart. En revisjon er utsatt som følge av arbeidet med en varslingssak.

Konsernrevisjonen har i første halvår påbegynt en følgerevisjon av innføringen av *Regional løsning for helselogistikk*. Revisjonen undersøkte styring og kontroll på risiko og avhengigheter i helselogistikk-prosjektenes samlede leveranser i fase 4. Samlet vurderte konsernrevisjonen at prosjektene i fase 4 har hatt tilfredsstillende oversikt og styring av sentrale risikoer. Konsernrevisjonen vil i høst videreføre følgerevisjonen, og planlegger å undersøke arbeidet med gevinstrealisering.

I revisjonsplanen for 2025 er det flere områder med revisjoner som vil bli gjennomført med samme tilnærming i flere helseforetak. Resultatene kan aggregeres på et regionalt nivå, og vil bli lagt frem enten i konsernrevisjonens årsrapport eller i egne rapporter. Dette vil blant annet gjøre det lettere for styret og ledelsen å se utfordringer og risikoer på tvers i regionen og iverksette hensiktsmessige forbedringstiltak.

I første halvår har konsernrevisjonen gjennomført de to siste av tre planlagte revisjoner om planlegging og budsjettering i helseforetakene. Overordnet viser revisjonene at budsjettene i for stor grad bygger på videreføring av tidligere år, med tilpasninger ved særskilte endringer. Det er potensiale for i større grad å analysere og bruke data om underliggende aktivitet og bemanning i budsjettprosessen, og slik skape et bedre beslutningsgrunnlag for allokering av ressurser. Konsernrevisjonen vil gjennom høsten foreta noen begrensede aktiviteter ved et par andre foretak for å skape et bredere kunnskapsgrunnlag på dette temaet.

I andre halvår er det planlagt å gjennomføre revisjoner om foretakenes forebygging av sykefravær, og om samarbeidet med kommuner knyttet til utskrivningsklare pasienter. Videre pågår det en revisjon om internkontroll i forskningsprosessen, som også vil bli utført ved flere helseforetak.

## Status på planlagte revisjoner og andre oppdrag i 2025

Tabellen under viser status for oppdragene i årets revisjonsplan.

| Revisjonsområde                  | Revisjon/oppdrag                                                       | Helseforetak                                    | Status            |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Pasient-behandling</b>        | Utskrivningsklare pasienter – samarbeid med kommuner                   | Sykehuset Telemark HF, to foretak ikke fastsatt | Under planlegging |
| <b>Medarbeider og kompetanse</b> | Forebygging av sykefravær                                              | Akershus universitetssykehus HF                 | Pågår             |
|                                  |                                                                        | Sykehuset Østfold HF samt 1-2 foretak           | Oppstart høst     |
| <b>Forskning</b>                 | Internkontroll i forskningsprosessen                                   | Sunnaas sykehus HF                              | Pågår             |
|                                  |                                                                        | Vestre Viken HF, Oslo universitetssykehus HF    | Oppstart høst     |
| <b>IKT og sikkerhet</b>          | Helselogistikk følgerevisjon – del 1                                   | Sykehuspartner HF                               | Gjennomført       |
|                                  | Helselogistikk følgerevisjon – del 2                                   | Sykehuspartner HF                               | Under planlegging |
|                                  | Omstilling og endringsledelse – årsaksanalyse eBehandling (rådgivning) | Begrenset gjennomgang flere foretak             | Gjennomført       |
|                                  | Regionale IKT-prosjekter                                               | Sykehuspartner HF                               | Pågår             |
| <b>Virksomhetsstyring</b>        | Operativ planlegging og budsjettering                                  | Oslo universitetssykehus HF                     | Gjennomført       |
|                                  |                                                                        | Sykehuset Østfold HF                            | Gjennomført       |
|                                  |                                                                        | Oppsummering med flere foretak                  | Pågår             |
|                                  | Bærekraftsrapportering (rådgivning)                                    | Helse Sør-Øst RHF                               | Gjennomført       |
| <b>Byggeprosjekter</b>           | Risikostyring i byggeprosjekter (revisjon og rådgivningsoppdrag)       | Akershus universitetssykehus HF                 | Gjennomført       |
|                                  |                                                                        | Sykehusbygg HF og Helse Sør-Øst RHF             | Gjennomført       |
| <b>Oppfølging</b>                | Oppfølging av anbefalinger fra revisjoner utført i 2024 og tidligere   | Flere foretak                                   | Oppstart høst     |

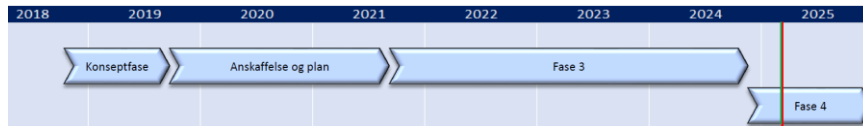
Tabell 1: Status for årets revisjonsplan

# Helselogistikk – følgerevisjon (del 1)

## Bakgrunn og formål

Det regionale prosjektet for helselogistikk-løsningen har så langt arbeidet med innføringen av *Regional løsning for helselogistikk* (heretter helselogistikk) i tre faser, henholdsvis konsept, anskaffelse og gjennomføring. Prosjektets fase 3 ble levert og avsluttet med restanser i november 2024. Samtidig godkjente styret prosjektets fase 4, som skal gjennomføres innen november 2025 med følgende hovedleveranser:

- Ta hånd om restanser fra fase 3
- Utvikle ny funksjonalitet til løsningen som er drift
- Innføre løsningen på tre nye helseforetak
- Tilpasse og stabilisere løsning for intern kommunikasjon og varsling på mobil for Nytt sykehus i Drammen.



Figur 1: HL-prosjektets fire faser. Kilde: *Regional løsning for helselogistikk*.

Konsernrevisjonen gjennomfører i 2025 en følgerevisjon av utvikling og innføring av regional løsning for helselogistikk. Revisjonens mål er å undersøke og vurdere om Sykehuspartner HF og prosjekt Nytt sykehus i Drammen (PNSD) har tilstrekkelig styring og kontroll på risiko og avhengigheter tilknyttet helhetlig effekt og helselogistikk-prosjektenes samlede leveranser, samt om prosjektene har tilstrekkelige forutsetninger for å overholde leveranseplanene.

Første rapport av to ble ferdigstilt i mars 2025.

## Rapport 1/2025 – Sykehuspartner HF

Konsernrevisjonen vurderte at arbeidet i den daværende fasen holdt en stabil retning og framdrift for å innføre og levere forbedret funksjonalitet i helselogistikk. Riktignok var flere leveranser i denne fasen restanser fra tidligere faser, og det hadde allerede inntruffet hendelser som gjorde at leveranser må utsettes i forhold til plan for fase 4. Leveransene til Nytt sykehus i Drammen opererte under svært knappe tidsfrister, og det var derfor fortsatt risiko for at helselogistikk-løsningen ville bli levert med mangler sett fra et brukerperspektiv.

Samlet vurderte konsernrevisjonen at prosjektene i fase 4 hadde hatt tilfredsstillende oversikt og styring av sentrale risikoer. Det er besluttet å starte planleggingen av fase 5 i løpet av 2025 med videre innføring av løsningen i helseforetakene. Her blir det viktig å avklare regionalt innføringsløp og forvaltningsmodell for delområde C (intern kommunikasjon og varsling på mobil). Konsernrevisjonen la videre til at styring av avhengigheter mellom prosjektleveranser og helseforetakene er spesielt viktig ved innføring av en så kompleks løsning som helselogistikk er.

## Styrebehandling

Revisjonsrapporten er behandlet i Sykehuspartner HFs styre.

# Operativ planlegging og budsjettering

## Bakgrunn og formål

Flere helseforetak i Helse Sør-Øst har de siste to årene hatt lavere aktivitet enn budsjettert, samt lengre ventetider og høyere bemanning enn planlagt. Dette har påvirket pasientbehandling, kvalitet og økonomi negativt. Styrene etterspør mer kunnskap om hvordan disse utfordringene kan håndteres.

Konsernrevisjonen har derfor undersøkt operativ planlegging og budsjettering ved tre helseforetak: Sykehuset i Vestfold HF, Oslo universitetssykehus HF og Sykehuset Østfold HF. I tillegg kartlegges praksis i andre helseforetak, samt hvordan Helse Sør-Øst RHF ivaretar sin rolle. Dette skal oppsummeres i en samlingsrapport.

Oppdragsdokumentene for 2024 og 2025 understreker at budsjettmidlene skal brukes effektivt til pasientene beste, og det stilles krav til resultater gjennom god drift og ressursbruk. Formålet med revisjonen er å vurdere om planlegging og budsjettering legger til rette for god prioritering og styring, slik at helseforetakene kan tilby forsvarlig pasientbehandling innenfor foretakenes økonomiske rammer.

## Rapport 6/2024-2 Oslo universitetssykehus HF

Oslo universitetssykehus HF har hatt utfordringer med høy bemanning, lange ventetider og lav aktivitet i forhold til budsjett. Ved utgangen av 2024 var det tegn til bedring, men det er fortsatt underliggende ubalanse i driften og helseforetaket viser til at omstillingsarbeidet må fortsette med full styrke.

Revisjonen viser at budsjettet i stor grad bygger på tidligere års tall, med tilpasninger ved særskilte endringer. Det er stor variasjon i hvordan klinikkene analyserer og bruker data om aktivitet og bemanning, noe som svekker innsikten og gir risiko for ineffektiv ressursbruk og redusert kvalitet.

Revisjonen konkluderer med at det er behov for en mer helhetlig og dynamisk plan- og budsjettprosess, basert på bedre og mer standardiserte analyser.

Dette vil styrke beslutningsgrunnlaget og skape større eierskap blant ledere og ansatte.

Konklusjonen bygger på følgende tre delkonklusjoner:

- Varierende praksis og systematikk i planlegging av aktivitet og bemanning
- Budsjettet er i liten grad basert på systematisk innsikt om driften
- Bedre virksomhetsstyring vil styrke plan- og budsjettprosessen

## Rapport 6/2024-3 – Sykehuset Østfold HF

Sykehuset Østfold HF har hatt utfordringer med høye bemanningskostnader, kapasitetsproblemer, rekruttering, ventetider og sykefravær. Ved utgangen av 2024 var utviklingen positiv med økt aktivitet, kortere ventetider og positivt budsjettavvik. Likevel var det fortsatt ubalanse i driften, og foretaket understreker behovet for videre forbedringsarbeid.

Revisjonen viser at budsjettprosessen er styrket gjennom tettere kobling til operativ planlegging, men det er fortsatt variasjon i hvordan data og analyser benyttes. Dette svekker innsikten i ressursbruken og gir risiko for ineffektiv drift og redusert kvalitet.

Revisjonen konkluderer med at det er behov for en mer helhetlig og dynamisk plan- og budsjettprosess, basert på bedre og mer standardiserte analyser. Dette vil styrke beslutningsgrunnlaget, forbedre ressursallokeringen og skape større eierskap blant ledere og ansatte.

Konklusjonen bygger på følgende tre delkonklusjoner:

- Behov for tydeligere føringer for plan- og budsjettprosessen
- Budsjettet er ikke basert på tilstrekkelig innsikt om driften
- Bedre virksomhetsstyring vil styrke budsjettarbeidet

## Styrebehandling

Begge rapportene er behandlet i helseforetakenes respektive styre.

# Omstilling og endringsledelse – årsaksanalyse eBehandling (rådgivningoppdrag)

## Bakgrunn og formål

Oppslutningen om eBehandling er langt lavere enn forventet. Da eBehandling ble innført i Helse Sør-Øst i 2020 og 2021, var ambisjonen å gjøre digitale behandlingsforløp til en naturlig del av tilbudet innen psykisk helsevern og rusbehandling. Fem år senere er løsningen i liten grad tatt i bruk.

Teknologi er avgjørende for å sikre fremtidens helsetjenester, og kan gi smartere ressursutnyttelse og bedre tjenester til en lavere kostnad. Likevel ser vi at teknologiinvesteringer ikke gir ønsket effekt. Formålet med oppdraget har vært å undersøke årsakene til at innføringen av løsningen for eBehandling ikke har hatt den oppslutningen som var forventet, og synliggjøre tiltak som kan bidra til større utbredelse i det enkelte helseforetak og i regionen.

Årsaker til manglende oppslutning ble kartlagt i april-juni 2025, og omfattet til sammen syv helseforetak i tillegg til Helse Sør-Øst RHF. Resultatet av analysen er oppsummert i et notat til administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF.

Oppdraget er en videreføring etter revisjonen *Omstilling og endringsledelse ved innføring av IKT-løsninger* (rapport 3/2024), hvor eBehandling ble benyttet som case.

## Revisjonsnotat 2/2025

Kartleggingen viser at årsaksbildet er sammensatt og varierer mellom helseforetakene. Forklaringene kan grupperes innenfor områdene teknologi, endringsledelse, forankring, organisering, kultur og holdninger, kunnskap, arbeidsprosesser og selve behandlingsmetoden.

Den mest fremtredende årsaken til den svake oppslutningen om eBehandling er at behandlingsformen manglet bred faglig aksept og eierskap. Denne årsaken er nært knyttet til svak forankring og forståelse av endringsomfanget i hele lederlinjen, og at endringsarbeidet i liten grad ble gjennomført og fulgt opp systematisk.

Analysen skisserer fem overordnede perspektiver og tiltak som kan bidra til større utbredelse ved senere innføring av nye behandlingsmetoder støttet av digitale verktøy:

- Felles forståelse for en ny retning for pasientbehandling
- Tettere kobling mellom fag, teknologi og organisasjonsutvikling
- Økt kompetanse for å forstå og lede endringer
- Insentiver og struktur for oppfølging
- Strukturert forvaltning av løsninger for god og effektiv behandling

## Oppfølging

Revisjonsnotatet er behandlet i ledergruppen i Helse Sør-Øst RHF.

# Kartlegging og gapanalyse av bærekraftsrapportering (rådgivningsoppdrag)

## Bakgrunn og formål

Staten stiller krav og har forventninger til at virksomhetene de eier skal opptre ansvarlig, være ledende i arbeidet med å ivareta menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, redusere klima- og miljøavtrykk, samt ha en ansvarlig og etisk styring av virksomheten (Meld Stat 6). I Regional utviklingsplan for Helse Sør-Øst er «bærekraftige helsetjenester for samfunnet» etablert som ett av fire overordnede mål.

Helse Sør-Øst er underlagt krav til rapportering på bærekraft blant annet gjennom eierskapsmeldingen, åpenhetsloven, regnskapsloven og likestillings- og diskrimineringsloven. I tillegg bidrar et økende antall retningslinjer innenfor bærekraftsområdet til å legge føringer for hvordan organisasjoner må innrette sine aktiviteter og prosesser. Denne utviklingen medfører at styring og rapportering innen bærekraft er blitt både mer omfattende og standardisert. For å gi et grunnlag for å vurdere hvordan Helse Sør-Øst bør arbeide videre med bærekraftsrapportering ble det besluttet at konsernrevisjonen skulle gjennomføre et rådgivningsoppdrag på dette temaet.

Formålet med oppdraget har vært å kartlegge nå-situasjonen for bærekraftsrapportering i Helse Sør-Øst, for å gi et grunnlag for å vurdere hvordan regionen bør arbeide videre med rapportering på dette området.

Kartleggingen har omfattet offentlig tilgjengelig rapportering innenfor bærekraftsområdet fra helseforetakene i Helse Sør-Øst, felleseide virksomheter, samt rapportering på regionalt og nasjonalt nivå. Som en del av oppdraget har konsernrevisjonen undersøkt hva som finnes av rapportering på bærekraftsområdet i foretaksgruppen, og i hvilken grad denne rapporteringen tilfredsstiller grunnleggende krav til bærekraftsrapportering.

## Rapport 8/2024 – Helse Sør-Øst

Kartleggingen viser et behov for å utvikle en mer samordnet, oversiktlig og relevant bærekraftsrapportering i Helse Sør-Øst. Slik rapporteringen fremstår i dag tilfredsstiller den ikke i tilstrekkelig grad grunnleggende prinsipper i anerkjente rapporteringsstandarder. Den samlede vurderingen viser at det er utfordringer med bærekraftsrapporteringen, noe som innebærer at offentligheten ikke får tilstrekkelig oversiktlig, relevant og rettvise informasjon om bærekraftsarbeidet i Helse Sør-Øst.

## Oppfølging

Rapporten er behandlet i ledergruppen i Helse Sør-Øst RHF.

# Risikostyring i byggeprosjekter (revisjons- og rådgivningsoppdrag)

## Bakgrunn og formål

Helse Sør-Øst RHF (HSØ RHF) har en portefølje med 13 regionale byggeprosjekter med en total styringsramme på opptil 70 milliarder kroner, der åtte av prosjektene var i gjennomføringsfasen på revisjonstidspunktet. Både størrelsen og antallet av byggeprosjektene stiller svært høye krav til regionens og helseforetakenes styringssystemer, som risikostyringen er en del av. Konsernrevisjonen har så langt vurdert utformingen av risikostyring i to av regionens byggeprosjekter.

I denne revisjonen har Konsernrevisjonen undersøkt risikostyringen i sykehusbyggeprosjektet *Samling av sykehusbasert psykisk helsevern (PHN)*. HSØ RHF delegerte som overordnet eier og kravstiller prosjekteierskapet for PHN til Akershus universitetssykehus HF for forprosjekt- og gjennomføringsfasen.

Formålet med revisjonen var å evaluere om byggeprosjektet selvstendig og kontinuerlig kartlegger og overvåker vesentlige usikkerhetsmomenter, og om identifiserte usikkerheter håndteres fortløpende ved gjennomføringen av prosjektet. Som del av dette kartla og vurderte vi også styringsgrunnlaget for risikostyring før og under prosjektgjennomføringen.

Revisjonsoppdraget ble etterfulgt av en begrenset rådgivningsaktivitet, hvor Sykehusbyggs HF's planlagte oppfølgingstiltak ble gjennomgått.

## Rapport 4/2025-2 – Helse Sør-Øst RHF, Akershus universitetssykehus HF og Sykehusbygg HF

Konsernrevisjonen vurderte at byggeprosjektet hadde tatt risikostyring i bruk i prosjekteierstyringen og -ledelsen, og risikoer med mulige store kostnadskonsekvenser hadde blitt tilfredsstillende håndtert. Samtidig identifiserte Konsernrevisjonen tre konkrete forbedringsområder til risiko- og prosjektstyringen i byggeprosjekter:

- Tidlig og helhetlig identifikasjon av kritiske risikoer er avgjørende for god risikostyring
- Tydeligere ansvarsfordeling mellom byggherre og entreprenør kan forbedre risikostyringen i byggeprosjekter
- Svakheter i Sykehusbygg HF's styringssystem påvirker mulighetene for god risikostyring

## Oppfølging

Styrene i HSØ RHF og Akershus universitetssykehus HF har behandlet revisjonsrapporten og plan for oppfølging av anbefalingene gitt til foretaket. Ledelsen i Sykehusbygg HF har informert sitt styre om gjennomført revisjon.