

Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Helse Sør-Øst RHF	14. april 2011

SAK NR 026-2011

SYKEHUSPARTNER. STATUS DRIFT OG OMSTILLING

Forslag til vedtak:

1. Styret tar saken til orientering, og ber administrerende direktør sikre fortsatt høy oppmerksomhet omkring oppfølging av situasjonen i Sykehuspartner.
2. Styret ber om en oppdatert samlet status for oppfølging av Konsernrevisjonens rapport om styring og kontroll i Sykehuspartner til styremøte 16. juni samt en fornyet risikovurdering med redegjørelse for tiltak fra driftstyret i neste styremøte.

Hamar, 8. april 2011

Bente Mikkelsen
administrerende direktør

1. Administrerende direktørs anbefalinger / konklusjon

Sykebuspartner har ansvaret for leveranse av administrative fellestjenester innen HR, innkjøp/ logistikk og IKT i Helse Sør-Øst. Sykebuspartner ble etablert av tidligere Helse Sør i 2005, og ble etter fusjonen mellom Helse Sør og Helse Øst vedtatt etablert som felles tjenesteleverandør for hele foretaksgruppen. Målsettingen var å frigjøre ressurser til pasientbehandling gjennom samordning og standardisering av teknologi, arbeidsprosesser og organisasjon. Sykebuspartner overtok ansvaret for alle IKT-tjenester i foretaksgruppen fra 1.9.2009.

Sykebuspartner finansieres primært gjennom tjenestepris betalt av helseforetakene. I tillegg mottar de rammefinansiering for å dekke en del konserntjenester samt utviklingstiltak som i dag ikke er finansiert av tjenesteprisen. Målsettingen på sikt er å finansiere mest mulig av både løpende drift og utvikling gjennom tjenesteprisen fra helseforetakene.

Sykebuspartner er i en krevende leveranse - og omstillingssituasjon, og administrerende direktør er bekymret for situasjonen. Å sikre stabil drift for helseforetakene har høyeste prioritet, og Sykebuspartner må samtidig bidra til omstillingene i sykebusområdene gjennom nødvendige tjenesteleveranser og videreføre en forutsigbar og god omstilling av egen organisasjon.

Administrerende direktør har etablert en rammeavtale mellom Helse Sør-Øst RHF og Sykebuspartner som tydeliggjør og regulerer ansvar og rollefordelingen mellom partene, samt Sykebuspartners rolle i forhold til foretaksgruppen.

Administrerende direktør har videre gitt Sykebuspartner et formelt oppdragsdokument for 2011. Oppdragsdokumentet gir et tydelig oppdrag i forhold til forventning til leveranser og prioriteringer i 2011, der å sikre høy driftstabilitet og kvalitet i tjenesteleveransene til helseforetakene er fremhevet som det aller viktigste. Oppdragsdokumentet har vært utviklet i samarbeid med representanter for helseforetakene og har vært på innspillsrunde til administrerende direktører og konserntillitsvalgte forut for etablering av endelig versjon.

Tiltak som iverksettes fra Sykebuspartners side i forhold til den ekstraordinært krevende nåsituasjonen vil bli presentert for styret i egen temasak i møtet. I denne saken gir administrerende direktør en foreløpig orientering om status for oppfølging av konsernrevisjonens gjennomgang av Sykebuspartner, redegjørelse for noen av tiltakene som er iverksatt fra Helse Sør-Øst RHF sin side, samt status på virksomhetsutviklingsarbeidet i Sykebuspartner med vekt på tiltak iverksatt for å møte problemene innen den regionale HR-tjenesten som Sykebuspartner leverer.

Administrerende direktør vil til møte i juni komme tilbake med en mer detaljert gjennomgang av oppfølgingen av konsernrevisjonens rapport om styring og kontroll, inkludert hvordan det igangsatte virksomhetsutviklingsarbeidet understøtter dette samt en samlet risikovurdering av situasjonen i Sykebuspartner med tiltak for å sikre forutsigbar og god drift og gode arbeidsvilkår for de som arbeider i Sykebuspartner.

2. Faktabeskrivelse

2.1 Hva saken gjelder

Styret er tidligere orientert om omstillingsarbeidet i Sykehuspartner. Det vises blant annet til styresak 007-2010. Her heter det blant annet:

Dette skal sette Sykehuspartner i stand til å levere tjenester til helseforetakene med et kostnads- og kvalitetsnivå, og en profesjonalitet som samlet vil gi en best mulig effekt i realiseringen av strategiske mål for foretaksgruppen som helhet. Det er en svært krevende oppgave som er gitt til Sykehuspartner i så måte, særlig sett i lys av de parallelle omstillingsprosessene i foretaksgruppen innenfor et begrenset finansielt handlingsrom. Utviklingsarbeidet må derfor sees i et perspektiv på 5-10 år.

Det vises også til styresak 063-2010 Revisjon av systemer og prosesser for intern styring og kontroll hos Sykehuspartner. Her ble konsernrevisjonens rapport etter revisjon presentert. Styret ba om ny gjennomgang av status på området på første styremøte i 2011. Saken har blitt utsatt på grunn av at konsernrevisjonens pågående arbeid i Sykehuspartner ikke var avsluttet, herunder status og effekt av iverksatte tiltak i forhold til tidligere revisjon.

Det vil i denne saken bli gitt en orientering om konsernrevisjonens arbeid knyttet til oppfølging av revisjonen, men administrerende direktør vil komme tilbake med egen sak om dette i styremøtet i juni siden det pågående oppfølgende arbeidet fra konsernrevisjonens side ennå ikke er avsluttet. Dette vil også sikre behandling i driftsstyret før styrebehandling Helse Sør-Øst. Administrerende direktør vil også legge frem en samlet risikovurdering av situasjonen i Sykehuspartner med tiltak for å sikre forutsigbar og god drift og gode arbeidsvilkår for de som arbeider i Sykehuspartner.

2.2 Oppfølging

Helse Sør-Øst har en tett oppfølging av Sykehuspartner, både som eier og i rollen som premissgiver. Oppfølgingen følger den samme struktur som oppfølgingen av helseforetakene.

Konsernrevisjonen tok i forlengelsen av gjennomgangen av Sykehuspartner opp med Helse Sør-Øst spørsmål knyttet til styringsdialogen mellom Helse Sør Øst som premissgiver og Sykehuspartner som leverandør. Dette ble omtalt i sak 063-2010.

Det viktigste tiltaket var å tydeliggjøre oppdraget til Sykehuspartner. Dette er fulgt opp gjennom rammeavtale for Sykehuspartner og oppdragsdokument for 2011 som nå er etablert. Dette i tråd med styresak 007-2010.

Rammeavtalen ble godkjent av driftsstyret i Sykehuspartner i møte 25. mars, mens driftsstyret tok oppdragsdokumentet til etterretning. Rammeavtalen regulerer forholdet mellom Sykehuspartner og Helse Sør-Øst, mens oppdragsdokumentet inneholder bestillingen til Sykehuspartner for 2011.

Med bakgrunn i den situasjonen Sykehuspartner er inne er det lagt vekt på at avtalene skal gi styringssignaler og prioritere de viktigste oppgavene, og ikke innebære ytterligere belastninger på organisasjonen. Avtalene er utarbeidet i tett dialog med Sykehuspartner, og helseforetakene og de konserntillitsvalgte har vært aktivt involvert i prosessen.

Oppdraget er tydelig på at forventninger om gevinstuttak tidsmessig skal tilpasses omstillingene Sykehuspartner er inne i.

Omorganiseringen i Helse Sør-Øst RHF har gitt en tydeligere samling av rollen som premissgiver ved at alle tjenesteområder nå er samlet hos én viseadministrerende direktør (Steinar Marthinsen). Utøvelse av en tydelig premissgiverfunksjon, i tett dialog med Sykehuspartner og helseforetakene, ansees å være viktig for å finne gode felles løsninger i regionen. I ny organisasjon er det også satt av dedikerte ressurser til den daglige oppfølgingen av rollen som premissgiver på vegne av foretaksgruppen innen de enkelte fagområdene. Premissgiverrollen innen HR, som av konsernrevisjonen var påpekt som for svak, er styrket gjennom etablering av et premissgiverforum hvor også Sykehuspartner og helseforetakene deltar.

I lys av den ekstraordinært krevende situasjonen som Sykehuspartner nå er inne i har Helse Sør-Øst RHF gjennomgått de utviklingsoppgaver Sykehuspartner er satt til å bidra til, for om mulig å se om noen av disse kan stanses eller skyves ut i tid – og har bedt helseforetakene om det samme. Helse Sør-Øst RHF har på forespørsel fra Sykehuspartner stilt en ekstra ledelsesressurs til rådighet innen IKT, og har også forespurt helseforetakene om mulighet til å omdisponere prosjektressurser til Sykehuspartner i en overgangsperiode.

I tillegg er det lagt vesentlig vekt på muligheten til å få prioritert opp arbeidet med harmonisering av infrastrukturen i foretaksgruppen – herunder gjennom ekstern bistand – for snarest mulig kunne redusere andel av ressursene i Sykehuspartner som må knyttes til løpende driftsoppgaver.

2.3 Om konsernrevisjonens gjennomgang

Konsernrevisjonens avga medio 2010 rapport etter gjennomgang av fire hovedområder knyttet til intern styring og kontroll i Sykehuspartner. De fire hovedområdene var:

- Internt styrings- og kontrollmiljø
- Etablering av målsettinger og risikostyring
- Tiltak for å ha styring og kontroll
- Oppfølging av virksomheten

Rapporten peker på 4 forhold hvor det er identifisert svakheter hvor tiltak er nødvendig (rød) og 40 forhold hvor det er identifisert rom for forbedringer og hvor tiltak bør vurderes (gul)

Driftsstyret for Sykehuspartner har vedtatt tiltaksplan for å imøtekomme de forhold som ble tatt opp. Driftsstyret er holdt oppdatert om status for oppfølging av tiltaksplanen.

Konsernrevisjonen hadde i januar 2011 en gjennomgang av status for oppfølging av rapporten og anbefalte tiltak i Sykehuspartner. Konsernrevisjonens foreløpige oppsummering ble lagt frem for driftsstyret i Sykehuspartner i møte 26. januar. For å få et mer helhetlig bilde vil konsernrevisjonen også vurdere virksomhetsutviklingsarbeidet, og hvordan dette understøtter oppfølgingen av gjennomgangen av styring og kontroll.

Resultatet av denne gjennomgangen, og en samlet vurdering av status for oppfølging av rapporten om styring og kontroll vil bli lagt frem i styremøtet i juni.

Øvrige revisjonsgjennomganger

Konsernrevisjonen har i tillegg foretatt gjennomgang av lønnsområdet ved Oslo universitetssykehus HF, og rapport ble lagt frem for styret i Oslo universitetssykehus HF i møte 31. mars. Det kom her frem forhold som også angikk Sykehuspartner og arbeidsdelingen mellom Sykehuspartner og Oslo universitetssykehus HF. Vestre Viken HF avsluttet i januar en intern

revisjon av leveransene fra Sykehuspartner. Funnene fra denne er i stor grad sammenfallende med funn fra konsernrevisjonens revisjoner, og funn som angår Sykehuspartner er samlet i notat fra konsernrevisjonen av 5.mars 2011.

Sykehuspartner har, sammen med helseforetakene ved HR-direktørene og premissgiver ved Helse Sør-Øst gjennomgått notatet og tiltak for å følge opp denne. En mer detaljert gjennomgang av status er inntatt senere i saken.

Driftsproblemer

Sykehuspartner HR drifter fellesløsningen for HR-tjenester. De siste helseforetakene ble innlemmet i løsningen 1. januar i år. Tidlig i januar fikk imidlertid den felles regionale løsningen store driftsproblemer.

Driftsstabiliteten ansees i dag for å være tilfredsstillende, med unntak av Sykehuset Innlandet. Det arbeides videre fra Sykehuspartner og leverandør for å sikre stabilitet og økt funksjonalitet fremover. Ved Sykehuset Innlandet er det synliggjort utfordringer i infrastrukturen, inkludert foretakets interne infrastruktur, og det arbeides aktivt for å finne løsninger som vil gi en bedre HR-tjeneste også ved dette helseforetaket. Dette er utdypet senere i saken.

Infrastrukturutfordringer

Generelt vurderes infrastruktur og ulike plattformløsninger innen helseforetaksgruppen å være et alvorlig hinder for kostnadseffektive fellestjenester. Helse Sør-Øst har derfor igangsatt et omfattende arbeid for å ruste opp infrastrukturen. Prioriterte områder er å etablere Kysthospitalet på samme plattform som Sykehuset Vestfold, oppgradering ved Sunnaas, og starte planleggingen for innføring av ny plattform ved Sykehuset Telemark og Sykehuset Innlandet, samt umiddelbar igangsettelse av en foranalyse for hvordan ny felles plattform kan etableres for Sykehuset Østfold i tilknytning til nytt sykehus. Samlet vil dette kreve store investeringer og ressursuttak, så det vil både være behov for å vurdere innføringstakten nærmere samt hvordan arbeidet kan avhjelpes gjennom utvidet samarbeid med eksterne leverandører. Dette vil også bli et viktig tema i arbeidet med rullering av økonomisk langtidsplan.

2.4 Virksomhetsutviklingsprogrammet i Sykehuspartner

Det er satt av midler til virksomhetsutviklingstiltak i Sykehuspartner også i 2011. Tiltakene er finansiert med midler fra Helse Sør-Øst, og midler fra Sykehuspartner. I Sykehuspartners budsjett for 2011 er det satt av til sammen 80 millioner kroner til særskilte virksomhetsutviklingsprosjekter. Dette kommer i tillegg til de endringer som følger av det ordinære driftsbudsjettet, og som er mer ordinære linjeoppgaver som også skal bidra til realisering av ny organisasjon.

Med bakgrunn i situasjonen Sykehuspartner er inne i er det behov for å iverksette ytterligere tiltak. Styret vil bli gitt en orientering om dette i egen temasak. Finansieringen av disse vil komme i tillegg til midlene satt av til VU-tiltak i budsjett for 2011.

Virksomhetsutviklingsprosjektene i Sykehuspartner er samlet i et eget virksomhetsutviklingsprogram. Sykehuspartners toppledergruppe sammen med hovedtillitsvalgte og hovedvernombud er styringsgruppe for VU-programmet.

VU-programmet skal blant annet innføre nye prosesser og støtteverktøy på tvers i Sykehuspartner, og understøtte den påbegynte omstillingen av Sykehuspartner.

Programorganiseringen skal sikre;

- Felles standarder ift. oppfølging
 - Fremdrift, økonomi, risiko, kvalitet, leverandøroppfølging
- Kontroll og styring i forhold til realisering av målene
 - Får de effektene vi har forespeilet styret, medarbeidere og kundene
 - Kundeeffekter, medarbeidereffekter, kostnadsreduksjoner (gevinstrealisering)
 - Følge opp gjennomføring i henhold til plan
- Samordning på tvers av prosjekter
 - Avhengigheter og risiko, kommunikasjon, endringsledelse og sammenheng mellom prosessforbedringsprosjekt og verktøyprosjektet
- Sikre involvering av SP ledergruppe på riktige tidspunkt i prosessen
- Med utgangspunkt i føringer fra Styringsgruppe og Driftsstyret veilede prosjektene ift. innhold og prioriteringer
 - Involvering, forretningsfokus, prioriteringer i forhold til mål

Tempo i utviklingsprosjektet må tilpasses den samlede ressursituasjonen i forhold til å sikre trygg og sikker drift for helseforetakene.

2.5 Tiltak innen virksomhetsområde HR

Innføring av ny funksjonalitet og implementering av Sykehuset Innlandet og Sykehuset Østfold pr 01.01.11 i felles HR-løsning (Personalportalen). ga betydelige problemer med responstid og stabilitet Leverandøren av Personalportalen, Bluegarden, har iverksatt en rekke tiltak for å bedre ytelse og stabilitet i Personalportalen i løpet av januar og februar. Disse tiltakene ble iverksatt for å rette tekniske feil som medførte store problemer med treghet og feilsituasjoner som rammet alle brukere i første halvdel av januar. I midten av januar ble ny funksjonalitet rullet tilbake og dette stabiliserte driftssituasjonen.

En samlet vurdering av effekten av iverksatte tiltak viser en god bedring i driftssituasjon sammenlignet med januar og februar. Denne vurderingen baserer seg på responstidsmålinger fra målepunkter i helseforetakene og tilbakemelding fra kundene.

Underleverandørens interne målinger av produksjonsmiljøet viser også at antall feil registrert i systemet er vesentlig redusert fra medio februar til medio mars, samtidig som responstid og blankettproduksjonen er stabil.

Ytterligere to tiltak for å bedre ytelse og stabilitet i den sentrale løsningen skal iverksettes av underleverandør i løpet av juni måned.

Ytelses prosjekt

Til tross for iverksatte tiltak er det fortsatt variasjon i opplevd ytelse og stabilitet mellom helseforetak og internt i helseforetakene. Sykehuspartner HR har derfor etablert et Ytelsesprosjekt med ressurser både fra SP IKT og systemleverandør for å fortsette det systematiske arbeidet med ytelse med fokus på lokal variasjon knyttet til infrastruktur og nettverk. Prosjektet vil etablere normmålinger basert på brukeropplevd responstid hos SP på Skøyen og identifisere avvik fra dette ute i foretaket, og sikre at generell brukeropplevelse for alle foretakene er akseptabel for så å fremskaffe analysemateriale som vil bidra til evalueringen av om det er større infrastrukturutfordringer som må løses i et eget prosjekt.

Siden stabilisering av sentral løsning har gitt positiv effekt for alle foretak utenom Sykehuset Innlandet, heretter kalt SI, er fokus i første omgang knyttet til dette foretaket for å bedre situasjonen også her.

Brukerstøtteutfordringer

I lys av utfordringene knyttet til virksomhetsområdet brukerstøtte har konsernrevisjonen undersøkt forhold ved brukerstøtte ved lokalisasjonene i Drammen, Skøyen og Grimstad. Av notat fra gjennomgangen (18.3.2011) er det bl.a. påpekt utfordringer knyttet til svartid på brukerstøtte, prioritering ut fra kritikalitet og praksis for lukking av saker. For å bidra til kortere svartid på brukerstøtte er det etablert en permanent utlånsordning av ressurser fra virksomhetsområde HR til virksomhetsområde brukerstøtte rundt hver lønnskjøring, fra oktober 2010. Dette bidrar til både økt kapasitet og høyere kompetanse i front på brukerstøtte. Videre er det utarbeidet et 9 ukers opplæringsprogram for ansatte i brukerstøtte for å øke kompetanse om lønn- og personalfaget, og på den måten sikre bedre kvalitet på svarene som blir gitt på henvendelser til brukerstøtte. Opplæringen er planlagt iverksatt fra slutten av april 2011. Det forventes at effekten av denne opplæringen vil være at flere saker avklares i front og på telefon gjennom økt kompetanse og kapasitet hos medarbeiderne. I tillegg vil det bli satt fokus på skaleringsrutiner og helseforetakenes egne opplæringsprogrammer.

Kompetanseutfordringer

I forbindelse med virksomhetsoverdragelse av personell fra Akershus universitetssykehus HF (okt. 2010) og Sykehuset Innlandet HF og Sykehuset Østfold HF (januar 2011), har alle nye medarbeidere vært gjennom et tre måneder langt fadderprogram for å sikre nødvendig kunnskap om Sykehuspartner HR sine systemer, prosesser og rutiner. I februar 2010 ble det i tillegg etablert et nytt prosjekt for kompetansekartlegging og – utvikling i HR; *Kompis*. Prosjektet har til hensikt å tydeliggjøre krav til kompetanse innen lønnsområdet, samt kartlegge og utvikle den enkelte medarbeider sin kompetanse for å sikre riktig kvalitet i tjenesteleveransen. Prosjektet har startet og vil gå første halvår 2011.

Prosessrelaterte utfordringer

Det er etablert et prosjekt i regi av HR direktør i Helse Sør-Øst RHF Sikring av tjenesteleveranse -Prosessrelaterte utfordringer, som skal adressere forhold knyttet til ansvars- og oppgavefordeling og kontrollgrensesnitt mellom Sykehuspartner HR og helseforetakene. Sykehuspartner HR v/direktør HR tjenester har fått ansvar for den praktiske gjennomføringen av prosjektet. Innen 15. mai skal det gjennomføres arbeidsmøter med alle helseforetak der alle prosesser og grensesnitt skal evalueres. Hensikten er å avdekke uklarheter knyttet til ansvarsforhold og misnøye med Sykehuspartner HR sin tjenesteleveranse, samt kartlegge tiltak og utviklingsbehov for å sikre riktig kvalitet i leveransen til helseforetakene. Prosjektet skal levere sluttrapport til HR direktør i Helse Sør-Øst RHF innen 1. juni.

2.6 Omstillingsutfordringer

Samlokalisering og nedbemanning høsten 2010 ga uro i organisasjonen. Samlokalisering og endring av arbeidsformer har gitt mange ansatte en ny arbeidshverdag, og er krevende for ledere å stå i. I en slik prosess er informasjon til alle ansatte viktig og Sykehuspartner arbeider aktivt med dette i form av personalmøter og informasjon i ulike kanaler. Det er også lagt vekt på å bli kjent på tvers i organisasjonen, og som et ledd i dette ble det avholdt fagseminar med påfølgende sosialt samvær med flere hundre ansatte tilstede.

Samlokalisering av virksomheten i Oslo på Skøyen har gitt et større arbeidsmiljø, og har en positiv effekt på arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet vil bli tett opp blant annet gjennom oppfølging av medarbeiderundersøkelsen som er ett av regionens 5 prioriterte mål.

De ansattes organisasjoner har vært involvert i prosessene som er gjennomført, og det er etablert arenaer for medvirkning. I den prosessen som Sykehuspartner er inne i er det viktig med et godt samarbeid mellom partene, for å sikre reell medvirkning, i tråd med de vedtatte 12 prinsipper for medvirkning.

Sykehuspartner arbeider aktivt med å utvikle organisasjonen i tråd med vedtatte planer. I en situasjon med store utfordringer er det viktig med en løpende vurdering av utfordringsbildet og risikovurderinger som er godt forankret i organisasjonen. Bruk av risikovurderinger inngår i ledelsens samlede vurdering og som grunnlag for prioritering av tiltak. Samlet risikobilde for Sykehuspartner vil inngå i rapport for 1. tertial.

3. Administrerende direktørs vurderinger

Sykehuspartner er leverandør av kritiske tjenester for helseforetakene. Stabil drift og kvalitet i tjenesteleveransene til helseforetakene er prioritert nummer en, en prioritering administrerende direktør slutter seg til. For den videre utvikling av foretaksgruppen er det avgjørende at Sykehuspartner kan bidra inn i de krevende omstillingsprosessene som er i flere sykehusområder. Det er også avgjørende at Sykehuspartner lykkes i omstillingen av egen organisasjon, i tråd med vedtatte planer. Den krevende situasjonen stiller krav til gode prosesser i foretaksgruppen for å sikre felles forståelse og felles bidrag til å komme videre.

Helse Sør-Øst RHF har i lys av den krevende situasjonen en tett oppfølging av Sykehuspartner, og vil også i tiden fremover ha høy oppmerksomhet på situasjonen. Administrerende direktør vil bidra til at Helse Sør-Øst RHF som eier sikrer god styring og kontroll av virksomheten, samt understøtter utviklingen i Sykehuspartner på best mulig vis gjennom å bidra til tydelig prioritering av oppgaver og leveranser – samt å gi virksomheten nødvendig økonomisk handlingsrom.

Trykte vedlegg:

- Ingen