SYKEHUSET ØSTFOLD

STYREMØTE 21. desember 2020

Styresak nr.:	70-20	Sakstype:	Orienteringssak
Saksnr. arkiv:	17/02711		

Årlig gjennomgang av styringssystemene og virksomhetsstyringen i Sykehuset Østfold HF

God virksomhetsstyring omfatter både styring, ledelse og kontroll gjennom gjentakende prosesser for planlegging, gjennomføring, oppfølging og forbedring av virksomheten. Hensikten er å sikre faglig forsvarlige helsetjenester, god kvalitet og pasientsikkerhet, HMS og risikostyring.

Forslag til vedtak:

Styret tar redegjørelsen om god virksomhetsstyring og internkontroll i Sykehuset Østfold til orientering.

Sarpsborg, den 14.12.2020

Hege Gjessing
administrerende direktør

Vedlegg (til temasak):
1. Saksfremlegg HSØ 24.09.20 Styresak 107-2020 rammeverk
2. Rammeverk

1. Administrerende direktørs anbefalinger / konklusjoner

Administrerende direktør er tilfreds med at det er utarbeidet en virksomhetsstrategi med tilhørende strukturer for et helhetlig opplegg for god virksomhetsstyring og internkontroll. Styringssystemet skal videreutvikles og forbedres i tråd med organisasjonens behov og vedtatt rammeverk og føringer fra Helse Sør-Øst RHF 24. september 2020.

2. Faktabeskrivelse

Virksomheten i Sykehuset Østfold (SØ) planlegges i henhold til føringer i Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023, Utviklingsplanene for Helse Sør-Øst og for SØ 2018-2035, Økonomisk langtidsplan (ØLP) og regionale styringsmål fra Helse Sør-Øst RHF i Oppdrag og bestilling. Regjeringen har lagt fram en ny Nasjonal helse- og sykehusplan 22. november 2019 hvor hovedtemaene for å utvikle pasientens helsetjeneste er helsefellesskap mellom kommuner og sykehus, riktig bruk av ansattes kompetanse, utnyttelse av mulighetene teknologien gir og bedre psykiske helsetjenester.

Overordnede styringsmål fra Helse Sør-Øst i Oppdrag og bestilling 2020 (kontinuert fra 2018):

1. Redusere unødvendig venting og variasjon i kapasitetsutnyttelsen
2. Prioritere psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
3. Bedre kvalitet og pasientsikkerhet

SØ har i 2019 vedtatt en overordnet virksomhetsstrategi, som rulleres sammen med ØLP. Hensikten er å gi tydelig retning for valg og prioriteringer og å vise sammenhengen mellom faglige mål og økonomiske rammer. Arbeidet med å følge opp strategier og planer for å nå målene gjennomføres med utarbeidelse av egne handlingsplaner for klinikker, avdelinger og staber.

Overordnede mål for Sykehuset Østfold 2016-2020

1. Pasientene skal oppleve tilgjengelige, forutsigbare og helhetlige tjenester.
2. Kvalitet, pasientsikkerhet og service skal gjenspeiles i alt vi gjør.
3. Pasientene skal i møte med sykehusets medarbeidere oppleve empati, profesjonalitet, god kommunikasjon og rett kompetanse.
4. Pasientene skal oppleve at SØ har god samhandling med alle deler av helsetjenesten.
5. SØ skal utnytte moderne teknologi og nytt sykehus for å bli ledende innenfor definerte områder innen forskning og tjenesteinnovasjon.
6. SØ skal skape et økonomisk handlingsrom som sikrer utvikling og investeringer.

Hensikten med mål- og resultatstyring er å øke effektiviteten og få mer ut av ressursene, bl.a. ved at lederne i ansvarslinjen har frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå målene. Styring og kontroll skal i mindre grad skje gjennom detaljerte instrukser om ressursbruk, aktiviteter og enkeltoppgaver. Fokus skal være på måloppnåelse med effektiv utnyttelse av ressursene. Med utgangspunkt i mål som samsvarer med Oppdrag og bestilling og øvrige prioriterte oppgaver fastsatt i dialog med overordnet nivå, har ledelsen på hvert nivå ansvar for å utarbeide en handlingsplan for sin virksomhet. Handlingsplanen skal beskrive tiltak for hvordan

målene skal nås, hvem som har ansvar og fullmakter i gjennomføringen, og hva som skal prioriteres i styringen med frister for når målene skal oppnås eller revurderes.

Styret, administrerende direktør og ledelsen i helseforetaket har ansvar for at det etableres et helhetlig system for styring og kontroll som gir rimelig sikkerhet for at virksomhetens mål og krav nås. Styringssystemet skal legge til rette for at ledere på ulike nivå gjøres i stand til å imøtekomme vesentlige mål og krav som gjelder for deres virksomhet og kan drive kontinuerlig forbedringsarbeid.

Helse Sør-Øst RHF har i styremøte 24.09.20 vedtatt et felles rammeverk for virksomhetsstyring. SØ vil innrette sitt styringssystem slik at det er i tråd med rammeverket som er gitt som føring i foretaksmøte. Konsernrevisjonens rolle er på vegne av styret i HSØ, å se etter om foretaksgruppens prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring og intern styring og kontroll faktisk er etablert, og om de virker som forutsatt. Konsernrevisjonen skal gjennom sitt arbeid bidra til forbedring av helseforetaksgruppens prosesser for virksomhetsstyring, risikostyring, intern styring og kontroll.

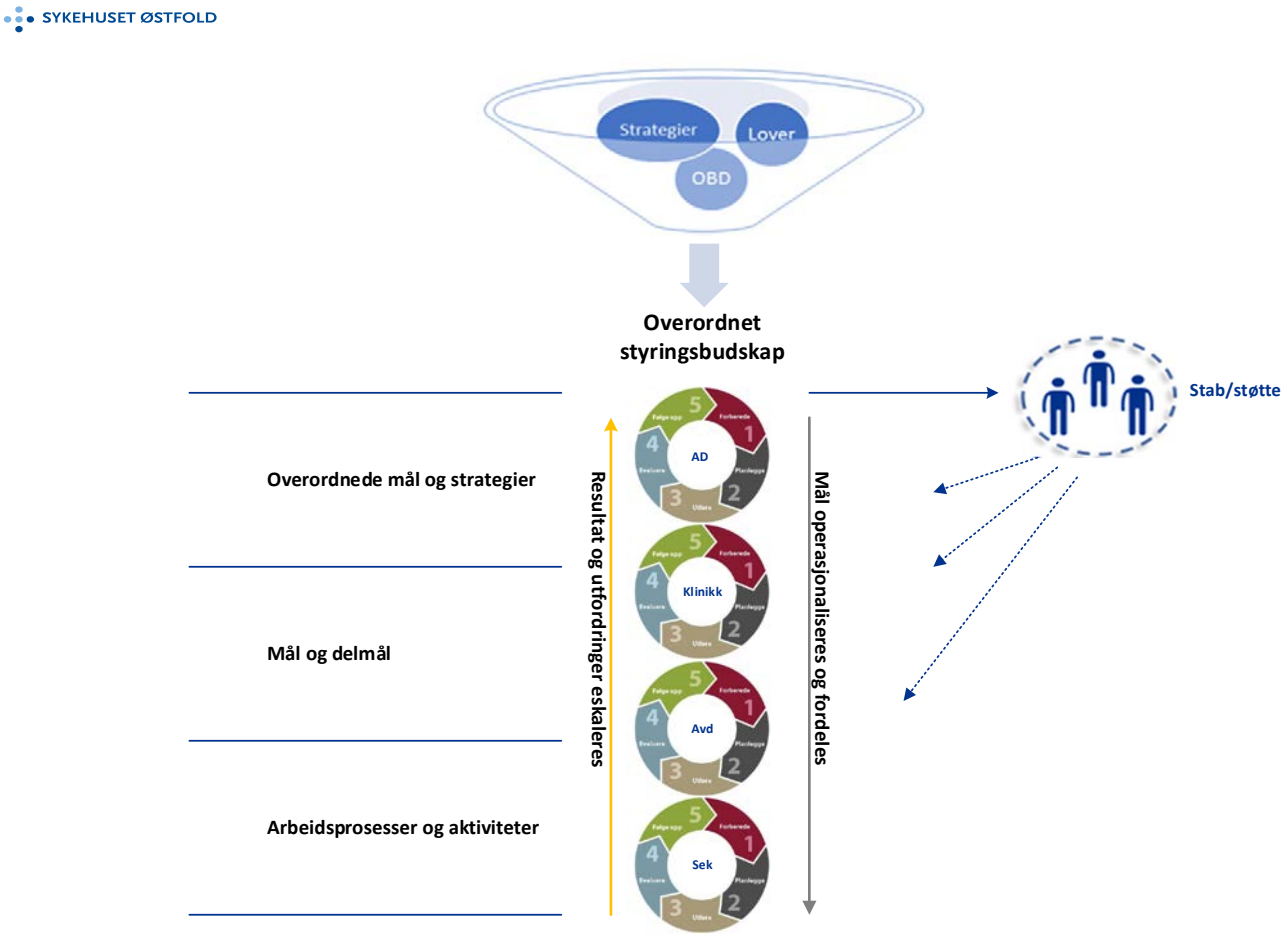
Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring trådte i kraft 1. januar 2017 og har som formål å bidra til faglig forsvarlige helse- og omsorgstjenester, kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet, samt at øvrige krav i helse- og omsorgslovgivningen etterleves. Kravene til styringssystemet integreres i rammeverket og følger strukturerte prosesser og aktiviteter for hvordan lederne planlegger, gjennomfører, evaluerer og korrigerer egen virksomhet.

Roller og ansvar i virksomhetsstyringen bør være tydelig definert:

- Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av helseforetaket. I dette ligger det at styret er overordnet ansvarlig for å påse at det er en hensiktsmessig organisering av helseforetaket og at planer og budsjetter for helseforetakets virksomhet er fastsatt. Styret skal også holde seg orientert om helseforetakets virksomhet og økonomiske stilling. Videre er styret ansvarlig for å føre tilsyn med at helseforetakets virksomhet drives i samsvar med lover og forskrifter. Dette betyr at styret har det overordnede ansvaret for at helseforetaket oppfyller gjeldende krav og føringer og at det er etablert en systematikk for styring og kontroll som ivaretar dette.
- Administrerende direktør har ansvar for systematisk styring av sykehusets aktiviteter i tråd med eksterne og interne krav og at medarbeiderne medvirker til dette.
- Stabsdirektørene og divisjonsdirektør har ansvar for å tilrettelegge for tilstrekkelig systematisk styring og utvikling av overordnede og strukturelle aktiviteter innenfor ledelse i organisasjonen og skal sørge for at lederne får kjennskap og tilgang til nødvendige metoder og verktøy. Det er egen forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter og krav til styringssystem for informasjonssikkerhet.
- Klinikksjefer og avdelingssjefer utenfor klinikk har ansvar for å styre tjenestetilbudet og sørge for at linjelederne følges opp og settes i stand til å benytte sykehusets metoder og styringsverktøy.
- Avdelingssjefer og seksjonsledere har ansvar for systematisk styring og forbedring av tjenester og aktiviteter ved bruk av vedtatte metoder og styringsverktøy.
- Alle medarbeidere har ansvar for å medvirke til gjennomføring og forbedring av forsvarlige og gode tjenester og å følge sykehusets systemer og krav. SØ arbeider med

implementeringen av forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten i styringssystemet som et rammeverk rundt virksomhetens mål, prosesser og metoder. Styringssystemet består av de aktiviteter, systemer og prosesser som tas i bruk for å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten slik at den samsvarer med krav fastsatt i eller i medhold av helse- og omsorgslovgivningen.

Strukturene i styringssystemet skal inngå som aktiviteter i den daglige driften av virksomheten. Aktivitetene skal bidra til etterlevelse av kravene om faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp, krav til systematisk arbeid med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, og krav til oppfyllelse av pasientrettigheter.



Virksomheten må planlegges slik at den fyller krav i lover og forskrifter og følger nasjonale retningslinjer, veiledere, faglige råd og anbefalinger og slik at risiko for svikt innenfor aktuelle områder kan forebygges og minimaliseres. Oppdrag og bestilling fra Helse Sør-Øst beskriver hva som forventes gjennomført og angir prioriterte områder som gjenspeiles i SØ sine mål og planer.

Sykehusets virksomhetsstrategi gir retning for arbeidet og revideres og rulleres årlig sammen med økonomisk langtidsplan (ØLP). Hensikten er å gi tydelig retning for valg og prioriteringer og å vise sammenhengen mellom faglige mål og økonomiske rammer. Arbeidet med å følge opp strategier og planer for å nå målene gjennomføres med utarbeidelse av egne handlingsplaner for klinikker, avdelinger og staber. Handlingsplanen skal beskrive tiltak for hvordan målene skal nås, hvem som

har ansvar og fullmakter i gjennomføringen, og hva som skal prioriteres i styringen med frister for når målene skal oppnås eller revurderes.

Ledere skal sørge for at mål, hovedoppgaver og prosesser er tydeliggjort, kommunisert og beskrevet i nødvendig omfang, er kjent for medarbeiderne og at oppgavene faktisk gjennomføres. Likeledes skal det fastsettes mål for forbedringsarbeidet. Dette gjøres bl.a. gjennom lederavtaler. Her omhandles både aktivitet/økonomi, personal/HR og pasientsikkerhet og kvalitet. For å kunne måle resultater er det nødvendig å fastsette tallmessige mål og regelmessig følge opp resultater og indikatorer i egne målekort og ledelse- og informasjonssystemet (LIS). Det utarbeides handlingsplaner og risikovurdering(er) for å avdekke faktorer som kan hindre måloppnåelse.

Medarbeidere sikres medvirkning ved representasjon i formelle møtestrukturer. Det legges til rette for at ansatte kan tilegne seg nødvendig kompetanse også innen forbedringsarbeid og pasientsikkerhet.

Administrerende direktør har ansvaret for at det etableres og gjennomføres systematisk styring av virksomhetens aktiviteter. Ansvars- og oppgavefordeling er tydeliggjort i en etablert fullmaktstruktur, hvor det fremgår hvem som kan ta beslutninger og har ansvar for gjennomføring og oppfølging av vedtakene innenfor kjernevirksomheten og lovpålagte oppgaver.

Det er utarbeidet en overordnet møtestruktur for SØ for å sikre at det foreligger hensiktsmessige beslutnings- og kommunikasjonsprosesser. Møtestrukturen og referatene er kjent og tilgjengelig for medarbeiderne. Rapportering og oppfølging foregår i ansvarslinjen på alle nivåer med ulik frekvens og fokus.

Administrerende direktør har faste oppfølgingsmøter med klinikker og avdelinger hvor det er fokus på følgende temaer:

- kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet
- økonomi og tiltak for å oppnå økonomisk balanse

Ledere og stabsfunksjoner samarbeider, følger utviklingen og analyserer effekten av tiltak, og det iverksettes forbedringstiltak og korrigerende tiltak ved behov for endringer.

Det rapporteres månedlig og tertialvis til Helse Sør-Øst på forhåndsdefinerte indikatorer. Oppfølgingsmøter mellom Helse Sør-Øst og SØ avholdes månedlig for å følge opp resultater og gjennomføringen av Oppdrag og bestilling. Dette for å sikre at behov for korrigering og endring i tilbudet fanges opp i SØ. I 2020 har det vært fokus på reduksjon av uønsket variasjon i pasientbehandlingen. Hovedrapporteringen gjennomføres i Årlig melding.

I virksomhetsstyringen inngår også Ledelsens gjennomgåelse (LGG). Denne gjennomføres to ganger per år som en vurdering av om SØ oppnår ønskede mål og resultater i henhold til Oppdrag og bestilling. Videre vurderes om styringssystemene fungerer etter hensikten, om forbedringsarbeidet har effekt og bidrar til kontinuerlig forbedring av virksomheten, om rapporteringen er pålitelig og om risikostyringen fungerer. En gjennomgang av kontrolltiltakene gjøres regelmessig for å vurdere om de er tilstrekkelige for at lederne kan få tilbakemelding om hvorvidt de har styring og om de kan nå målene.

Det er flere elementer som inngår i evaluering av egen virksomhet og om det er behov for korrigering av kursen eller om det må iverksettes ytterligere tiltak. Lederne benytter klager fra pasienter og pårørende, avviksmeldinger og uønskede hendelser til læring og forbedring av virksomheten. Det er viktig å lære av andres feil og forebyggende tiltak, men det er en utfordring å gjøre det kjent internt på en slik måte at det fører til læring på tvers. SØ er åpne om uønskede hendelser og har publisert alvorlige hendelser med forbedringstiltak på internett. Etter endringer i spesialisthelsetjenesteloven blir det publisert statistikk og temameldinger.

Koronapandemien har medført at det avholdes ekstraordinære møter på flere nivåer for løpende gjennomgang og vurdering av status og kapasitet med nødvendige beslutninger for å sikre ledelse og styring i tillegg til den etablerte møtestrukturen. Det er etablert kriseledelse i SØ med møter mellom administrerende direktør, fagdirektør og klinikksjefer for medisin, kirurgi og akuttmedisin om morgenen mandag, onsdag og fredag. Hver torsdag er det beredskapsmøte i sykehusledelsen supplert med viktige nøkkelpersoner fra smittevern og genteknologisk laboratorium. Foretaksgruppen i Helse Sør-Øst møtes ukentlig for oppdatering av status og regionale føringer. I samarbeid med kommunene i tidligere Østfold fylke gjennomføres ukentlige pandemirådsmøter.

Omfattende rapportering i excel med nøkkeltall og data knyttet til koronapandemien oppdateres og sendes til ledere i sykehuset en gang per dag 7 dager i uken.

3. Administrerende direktørs vurderinger

God virksomhetsstyring forutsetter styringssystemer, planer med tiltak for måloppnåelse, struktur for gjennomføring, pålitelig rapportering og kontinuerlig forbedring. I SØ legges det også vekt på å ha en kultur for åpenhet, forbedringskompetanse og evne til å lære av feil.

Flere av de elektroniske systemene som benyttes i sykehuset er fortsatt under utvikling og støtter i ulik grad opp om styring av arbeidsprosessene. Det arbeides med å videreutvikle og forbedre systemene for å kunne hente ut og rapportere data. Informasjonen vil da i enda større grad kunne benyttes til å ha styring og kontroll og gi læring for å utvikle og forbedre tjenestetilbudet til pasienter og brukere. Administrerende direktør er tilfreds med at det i sykehuset er etablert et helhetlig opplegg for god virksomhetsstyring, som skal tilpasses Helse Sør-Øst RHF sitt rammeverk som ble vedtatt ultimo september 2020.