

Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Sykehuspartner HF	9. desember 2020

SAK NR 093-2020

LEDELSENS GJENNOMGANG AV STYRINGSSYSTEMET 2020

Forslag til vedtak

Styret tar saken til orientering.

Skøyen, 2. desember 2020

Gro Jære
administrerende direktør

1. Hva saken gjelder

I henhold til intensjonen i *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*, samt *Rammeverk for virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst*, skal Sykehuspartner HF årlig gjennomføre ledelsens gjennomgang av styringssystemet.

Styringssystemet defineres i ovennevnte forskrift som den del av virksomhetens styring som omfatter hvordan virksomhetens aktiviteter *planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres* i samsvar med krav.

I sak 034-2020 *Rapportering – etterlevelse av Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring*, fremlagt for styret 27. mai, ble det kommunisert at Sykehuspartner HF skal gjennomføre ledelsens gjennomgang av styringssystemet i løpet av andre halvår 2020, og fremme egen sak om denne for styret. Denne saken er en oppsummering av ledelsens gjennomgang av styringssystemet 2020 i Sykehuspartner HF.

2. Hovedpunkter

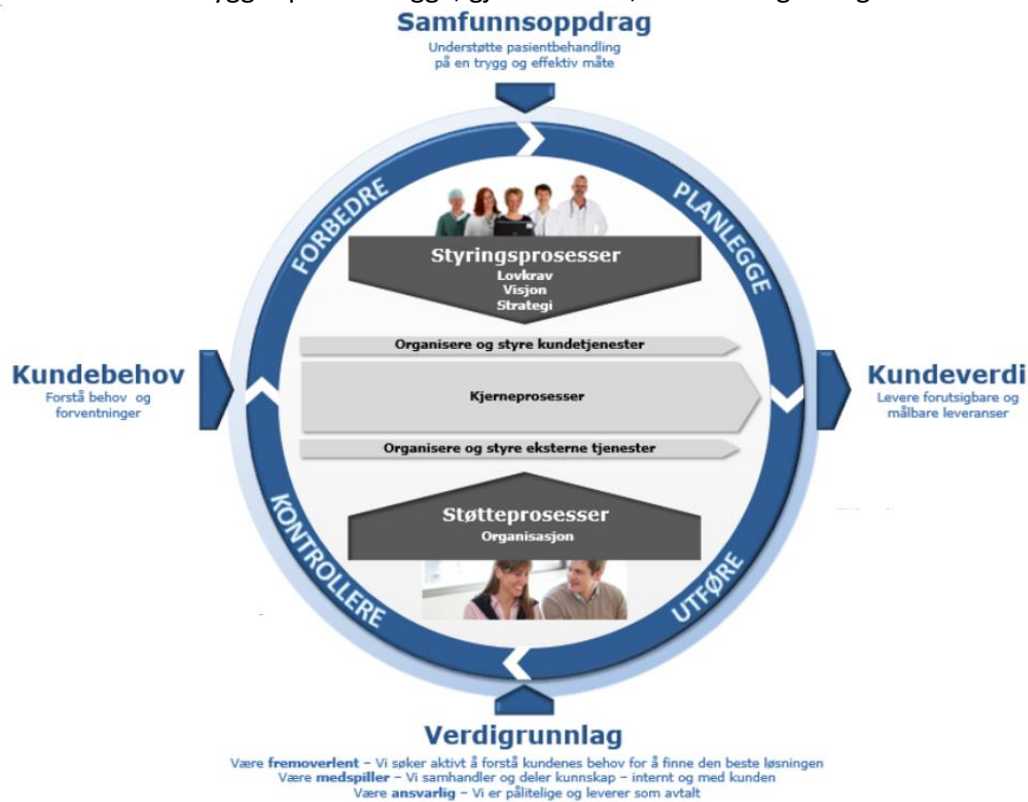
2.1 Ledelsens gjennomgang av styringssystemet 2020 - prosess

Ledelsens gjennomgang av styringssystemet ble gjennomført av administrerende direktørs ledergruppe 17. november 2020. I forkant av denne ble det gjennomført ledelsens gjennomgang i ledergruppene til samtlige virksomhetsområder og staber. I tillegg ble det utført en enkel spørreundersøkelse, sendt tilfeldige mottakere i virksomheten. Ovennevnte tilnærming og samlet gjennomgang av styringssystemet har gitt økt oppmerksomhet på systemet og økt bevisstheten om viktigheten av god virksomhetsstyring.

Gjennomgangen i administrerende direktørs ledergruppe fokuserte på styrker og forbedringer innen følgende områder: Styringsmodeller, policy, mål- og resultatstyring, risikostyring, organisering, roller og ansvar, opplæring, kultur og kommunikasjon, prosesser, integrerte områder (HMS/ytre miljø/informasjonsikkerhet/personvern), beredskap, økonomistyring, tjenester, endringer som påvirker styringssystemet, etterlevelse, internkontroll, avvik og korrigerende tiltak.

Hovedpunkter og sammendrag

Dagens styringssystem i Sykehuspartner HF er visualisert i kvalitetshjulet, jf. figur 1, og dokumentert i Kvalitetsportalen. Kvalitetshjulet er bygget opp rundt de samme fire prinsippene som forskriften bygger på: Planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere.



Figur 1. Kvalitetshjulet i Sykehuspartner HF

Ledergruppens vurdering er at styringssystemet fungerer i tråd med hensikten, og at det bidrar til måloppnåelse og kontinuerlig forbedring av virksomheten. Samtidig er vurderingen at dagens løsning har et forbedringspotensial. Det er igangsatt et arbeid for å forbedre Sykehuspartner HF sitt styringssystem (sak 034-2020). Arbeidet er organisert i prosjekt *helhetlig styringssystem*.

Gjennomgangen viste at det er behov for forbedring oppsummert innen følgende fire hovedområder:

- Styringsmodell og struktur
- Organisasjonsutvikling
- Tjenesteorientering
- Risikostyring

Flere forbedringsinitiativ pågår, samtidig som noen nye ble identifisert under gjennomgangen. Disse er beskrevet under.

2.2 Ledelsens gjennomgang av styringssystemet 2020 – prioriterte områder

Styringsmodell og struktur – styrker og forbedringstiltak

Kvalitetsportalen er kjernen i styringssystemet og støttes av andre verktøy. I kvalitetsportalen finnes dokumentasjon som beskriver hva Sykehuspartner HF styrer etter, og hvordan Sykehuspartner HF jobber. Dette inkluderer blant annet overordnede føringer og krav fra Helse Sør-Øst RHF, samt interne styringsdokumenter som policy, prosesser, rutiner og

rollebeskrivelser. Vurderinger fra ledelsens gjennomgang viste at det er mye god dokumentasjon, men at det samtidig er forbedringsmuligheter blant annet for dokumentstruktur og bedre etterlevelse. Følgende forbedringstiltak ble identifisert:

- Videreføre arbeidet med å beskrive overordnet styringsmodell for Sykehuspartner HF
- Tydeliggjøre prosesslandskap og prosessmål bilde
- Etablere og implementere en tydeligere struktur for dokumentasjon av styrende informasjon som vil bidra til forbedret etterlevelse (utforming, godkjenning, lagring og dokumentkontroll)
- Videreføre arbeidet med prosjekt *helhetlig styringssystem*

Organisasjonsutvikling – styrker og forbedringstiltak

Etterlevelse henger også sammen med kultur og forståelse for egen rolle og handlingsrom. Kulturutvikling er en kontinuerlig prosess. Dette arbeidet er fokusert mot verdiene i Sykehuspartner HF, og de prioriterte strategiske satsingsområdene har hatt god effekt. Videre har det vært gjennomført en evaluering av den økte leveranseevnen gjennom den tidlige fasen av koronapandemien, og det gjennomføres tiltak for å få etablert den samme gode leveransekulturen inn i de daglige leveransene. Det pågår også arbeid innenfor organisasjonsutvikling med utgangspunkt i etablerte kundetjenester og tilhørende leveranseapparat, roller og applikasjonstjenester for en mer hensiktsmessig organisering på overordnet nivå. I tillegg gjøres det organisasjonsjusteringer innen enkelte virksomhetsområder. Gjennomgangen pekte på et behov for konkretisering av strategisk mål bilde gjennom etablering av veikart mot 2025, og etablering av systematisk kommunikasjon rundt sentrale områder knyttet til målbildet. Følgende forbedringstiltak ble identifisert:

- Videreføre prioriterte strategiske satsingsområder og etablere veikart for å sikre realisering av strategisk mål bilde
- Sikre at strategisk mål bilde og veikart er kommunisert ut i virksomheten
- Fortsette arbeidet med å videreutvikle kulturen i Sykehuspartner HF i tråd med verdiene
- Videreføre arbeidet med å tydeliggjøre roller og ansvar
- Styrke bevisstgjøring rundt den enkeltes handlingsrom

Tjenesteorientering – styrker og forbedringstiltak

God virksomhetsstyring forutsetter at ledelsen har styring og kontroll over virksomhetens mål, resultatoppnåelse, oppgaver og tjenester, og gjennom dette setter tydelig retning for utvikling og grunnlag for kontinuerlig læring og forbedring. Mål- og handlingsplaner er tilgjengelige i Kvalitetsportalen. Resultatoppnåelse rapporteres regelmessig gjennom året, blant annet i virksomhetsrapportene, og helseforetakene får månedlig status på kundeplanene og andre sentrale KPIer. Tjenesteinformasjonsmodellen (TIM) er etablert som en viktig grunnmur i det videre arbeidet med tjenesteorientering og danner fundamentet for tjenesteprising. Etablering av kundeplaner gir god forutsigbarhet både for Sykehuspartner HF og helseforetakene. Arbeid med automatisering pågår. Sykehuspartner HF har også arbeidet systematisk for å forbedre leveransepresisjon og sikre sikker og stabil drift. Gjennomgangen pekte på at det har vært betydelig oppmerksomhet rundt tjenester det siste året, inkludert dokumentasjon av tjenester, og at arbeid mot tjenesteorientering må videreføres. Følgende forbedringstiltak ble identifisert:

- Videreføre arbeidet med tjenesteorientering og implementering av tjenesteinformasjonsmodellen (TIM)
- Videreføre arbeidet med tjenesteprising

- Videreutvikle styring og kontroll av informasjonsarkitektur og masterdata for Sykehuspartner HFs interne data

Risikostyring – styrker og forbedringstiltak

Risikostyring gjennomføres innenfor og på tvers av ulike nivå i virksomheten (samlet for virksomheten, virksomhetsnivå, tjenester, prosjekter, spesifikke fag og leveranseområder). Risikovurdering på foretaksnivå legges frem for styret i Sykehuspartner HF tertialvis, og oversendes Helse Sør-Øst RHF. Risikoreduserende tiltak følges opp i linjen av definerte eiere gjennom etablerte prosesser. Gjennomgangen pekte på behovet for å øke bevisstheten ute i linjen knyttet til å identifisere risiko og iverksette risikoreduserende tiltak i det daglige arbeidet. Videre kom det fram at arbeidet med forbedret verktøystøtte i prosjekt *helhetlig styringssystem* bør fortsette og utvides til også å omfatte prosess-støtte. Følgende forbedringstiltak ble identifisert:

- Økt bevisstgjøring knyttet til løpende risikostyring og etterlevelse av styringsrammeverk i virksomheten
- Tettere oppfølging av risikoreduserende tiltak
- Sikre bedret prosess- og verktøystøtte gjennom prosjekt *helhetlig styringssystem*

3. Administrerende direktørs anbefaling

Sykehuspartner HF har gjennomført ledelsens gjennomgang av styringssystemet. Det er første gang det har blitt gjennomført en samlet gjennomgang av styringssystemet som har involvert ulike ledernivåer og alle deler av organisasjonen.

Prosesen har vært omfattende, og har skapt arenaer for gode diskusjoner om sentrale aspekter i virksomhetsstyringen. Administrerende direktør vurderer at gjennomgangen har bidratt til å heve kompetansen om styringssystemet, og har økt bevisstheten om viktigheten av god virksomhetsstyring blant de involverte. Samlet vurdering er at styringssystemet fungerer i tråd med hensikten, samtidig som det er identifisert forbedringspunkter som vil bidra til ytterligere forbedringer av systemet. Tiltak vil legges inn i handlingsplaner og følges opp gjennom etablerte regimer.

Administrerende direktør anbefaler at styret tar saken til orientering.