

## Saksframlegg

### Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Sykehuspartner HF	9. desember 2020

**SAK NR 096-2020**

### ADMINISTRERENDE DIREKTØRS ORIENTERINGER

#### *Forslag til vedtak*

Styret tar saken til orientering.

Skøyen, 2. desember 2020

Gro Jære  
administrerende direktør

### Vedlegg

1. Status fornyelser og anskaffelser av leverandøravtaler og utstyrsanskaffelser og leveranseavtaler nye sykehusbygg – unntatt offentlighet

Nr.	Orienteringssaker
1.	Resultat per november
2.	Status kjernevirksomhet og kjernekompetanse
3.	Organisasjon
4.	Kundetilfredshetsmåling 2. halvår 2020
5.	Koronapandemien – status medarbeidere og læringspunkter
6.	Standardisering og sanering
7.	Kundeplan 2021
8.	Status fornyelser og anskaffelser av leverandøravtaler og utstyrsanskaffelser og leveranseavtaler nye sykehusbygg – unntatt offentlighet

### 1. Resultat per november

Det vil i styremøtet bli gitt en foreløpig orientering om resultat per november.

### 2. Status kjernevirksomhet og kjernekompetanse

Sak om Sykehuspartner HF's kjernevirksomhet og kjernekompetanse var planlagt lagt frem for behandling i dette styremøtet, jfr sak 087-2020 administrerende direktørs orienteringer til styremøte 18. november. Det er i etterkant avklart at helseforetakene skal få mulighet til å gi sine innspill til dokumentet, og for å gi rom for dette legges ikke saken frem for behandling nå, men legges frem når innspillene er mottatt og behandlet.

### 3. Organisasjon

Fagdagen er etablert som en viktig møteplass for alle medarbeidere i Sykehuspartner HF, og bidrar til både faglig påfyll, inspirasjon, motivasjon og bygging av organisasjonskultur. Den fysiske fagdagssamlingen for 2020 ble avlyst på grunn av koronapandemien, men som alternativ ble det i uke 48 arrangert digital «Faguke» for å skape en arena som ga inspirasjon og som bygget fellesskapsfølelse og organisasjonskultur. Faguken ble gjennomført ved at det daglig ble lagt ut kortfilmer med ulike budskap; interne budskap fra administrerende direktør om hva som har vært levert siste året, Sykehuspartner HF's rolle i en annerledes hverdag og det strategiske målbildet. I tillegg var det kunde- og faginnlegg fra henholdsvis Akershus universitetssykehus HF og Digitaliseringsdirektoratet og et inspirasjonsinnlegg om kultur ved Pellegrino Riccardi. Det gjennomføres en evaluering av alternativ fagdag for å se på forbedrings- og læringspunkter.

### 4. Kundetilfredshetsmåling 2. halvår 2020

Sykehuspartner HF gjennomfører kundetilfredshetsmåling to ganger i året, rettet mot den øverste ledelsen ved helseforetakene. Måltall for kundetilfredsheten i 2020 er 4,1, en økning på 0,4 fra 2019. Kundetilfredsheten måles på en skala fra 1 til 6.

Resultatet fra kundetilfredshetsmålingen 2. halvår viser et samlet resultat på 3,7. Det er svakere enn for 1. halvår da resultatet var på 4,1, men en liten økning fra andre halvår 2019 da resultatet var 3,6.

Samlet for 2020 viser kundetilfredshetsmålingene en fremgang, men Sykehuspartner HF vil ikke nå måltallet for 2020.

Tilbakemeldingene fra undersøkelsen første halvår 2020, antyder at resultatene i stor grad var påvirket av den raske håndteringen av koronarelaterte leveranseoppdrag. I tillegg til økt leveransekraft, opplevde kundene tettere dialog samt mer stabil drift og færre hendelser som følge av streng endringskontroll. 2. halvår har i mindre grad vært preget av koronarelaterte oppdrag.

Med bakgrunn i erfaringene fra koronapandemien, er det iverksatt flere tiltak som skal bidra til økt kundetilfredshet. Tiltakene skal bidra til tettere dialog med kundene, tydelige felles prioriteringer, økt forutsigbarhet og forsterket leveransekraft og kapasitet. Noen av de viktigste tiltakene er:

- **Tidligfas team:** Hensikten er blant annet å sikre god forståelse av kundenes behov, avdekke kompleksitet og sikre nødvendige avklaringer av om leveranseoppdraget er i henhold til strategi, økonomiske rammer, kapasitet og krav til informasjonssikkerhet og personvern. Dette skal bidra til en raskere leveranseoppdragsprosess og bedre kvaliteten.
- **Leveransefabrikken:** Det er etablert en tverrfaglig arbeidsgruppe som skal bidra til å sikre felles prioritering og smidig gjennomføring av leveranseoppdragene. Leveransefabrikken favner fasene for design- og byggeaktivitetene i leveranseoppdragsprosessen, med et prioriteringsteam som sikrer felles prioritering og smidig tilgang på ressurser som skal utføre delleveransene i disse fasene.
- **Kundeplan 2021:** Kundeplan er et gjensidig styringsverktøy mellom kunden og Sykehuspartner HF for planlagte leveranser gjennom året. Hensikten er tettere dialog og fokus på de prioriterte leveransene sammen med kunden. I kundeplan 2021 har man også forsøkt å ta hensyn til og sikre kapasitet ved eventuelle beredskapssaker og uforutsette hendelser som medfører akutte leveranser til helseforetakene, slik at disse ikke skal forsinke ordinære leveranser. Se også punkt 6, nedenfor om kundeplan 2021.

## 5. Koronapandemien – status medarbeidere, læringspunkter

Sykehuspartner HF oppdaterer kontinuerlig sine retningslinjer for ansatte basert på Folkehelseinstituttets (FHI) og andre myndigheters råd. Retningslinjer knyttet til å jobbe hjemmefra medfører nå en forskjell mellom ulike lokasjoner, hvor det p.t i Oslo og Drammen er et påbud om å jobbe hjemmefra så langt det er praktisk mulig, til forskjell for *bør* på andre lokasjoner.

For å ivareta leveranser, fysiske og psykososiale behov er det lagt til rette for at medarbeidere som av ulike grunner har behov for oppmøte på lokasjon i større grad får mulighet til å jobbe fra lokasjon innenfor gjeldende retningslinjer.

Det er gjennomført to spørreundersøkelser blant alle medarbeidere om hvordan koronasituasjonen har påvirket arbeidet, en i mai 2020 og en i oktober 2020. Begge undersøkelsene viser at jobbleveranser hjemmefra fungerer godt for et stort antall ledere og medarbeidere. Det er imidlertid en tendens til at flere respondenter i oktoberundersøkelsen modererer dette noe ved at medarbeiderne ser at det er noen forhold som gjør det mer krevende med jobbleveranser hjemmefra. Det er spesielt områdene samhandling med andre enheter, tilgang til nødvendig verktøy/utstyr og nødvendig støtte og hjelp fra medarbeidere som viser en synkende trend, noe som kan indikere en begynnende langtidsslitasje for noen medarbeidere. Flere medarbeidere gir også uttrykk for at de nå savner sosial kontakt med kollegaer. Nyansatte har vært mer på lokasjon enn øvrige medarbeidere, men nyansatte opplever allikevel i større grad enn øvrige medarbeidere

situasjon som krevende. Medarbeiderne generelt og nyansatte spesielt opplever i stor grad tilstrekkelig lederoppfølging. Andel medarbeidere som rapporterer at ledere har satt av fast tid til 1 til 1 samtaler har økt. Resultatene indikerer at majoriteten av ansatte mestrer selvledelse, samtidig som de i uttrykker bekymring for at opplæring, utvikling og relasjonsbygging blir skadelidende i situasjonen. Arbeidsbelastningen oppleves fremdeles høy for en stor andel medarbeidere, spesielt for ledere.

Det er iverksatt ulike tiltak for å ivareta ledere og medarbeidere i denne situasjonen. Tiltak det er satt særlig fokus på er ledelse/fjernledelse, systematiske 1-1 samtaler mellom leder og medarbeider, planlegging av aktiviteter for utvikling, tilhørighet og sosialt samvær innen den til enhver tid gjeldende smittesituasjon, nødvendig opplæring og mulighet for nettverk for nyansatte, fokus på individuell tilrettelegging for ansatte med spesielle behov og opplæring innen selvledelse.

Sykehuspartner HF har hatt stort fokus på kommunikasjon og har jevnlig kommunikasjon til ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjenesten gjennom bruk av ulike kanaler som e-post, intranett, skypemøter og video. Her har budskap om status, mål, prioriteringer, ledelse i denne situasjonen og ivaretagelse av medarbeidere vært tema for å bidra til at Sykehuspartner HF leverer og samtidig ivaretar medarbeiderne.

#### *Læringspunkter*

Det ble i tidlig fase av beredskapen under koronapandemien besluttet å sikre læring fra denne perioden, og ta dette med i det videre arbeidet med å utvikle Sykehuspartner HF. Sluttrapport ble ferdigstilt medio september, og var kort omtalt i sak 072-2020 *virksomhetsrapport 2. tertial 2020*.

Bakgrunnen var blant annet tidligere erfaringer med effektive og gode leveranser, med færre feilsituasjoner, når Sykehuspartner HF var i beredskap. Det var derfor ønskelig at positive og negative effekter skulle dokumenteres og belyses, samt at det skulle utarbeides tiltak som kunne tas med videre som organisatorisk læring og som skal gi Sykehuspartner HF økt gjennomføringskraft.

Kartleggingen ble gjennomført av en tverrfaglig arbeidsgruppe, og det er gjennomført tverrfaglige interaktive workshops og individuelle intervjuer.

Oppsummert leverte Sykehuspartner HF i beredskapsperioden flere leveranser med færre feil og til avtalt tid. Et overordnet funn fra arbeidsgruppen er en bekreftelse på at læringen fra den koronarelatert innsatsen, og tiltak og endringer som følge av denne, har forsterket effekten av endringsarbeid som har foregått i Sykehuspartner over tid.

Positive erfaringer som blir trukket frem i sluttrapporten er:

- Sense of urgency – stort engasjement i organisasjonen under beredskapen da alle så viktigheten av leveransene til helseforetakene
- Under beredskapen opplevdes beslutningsprosessene raskere, smidigere og mer effektive
- Gjennomgående prioriteringer, tydelig eierskap og klart definerte roller sikret tydelighet, forutsigbarhet og fremdrift
- Innkommende oppdrag ble prioritert i tidligfase, sammen med helseforetakene
- Tverrfaglige team bidro til økt opplevelse av felles ansvar for leveransene, god informasjon og reduksjon i prosestid. Tydelige forventninger til den enkelte deltager i teamet ble oppfattet som motiverende
- Små, raske og hyppige leveranser ga rask verdi
- Hyppige avsjekk med oppdragsgiver bidro til god fremdrift
- Streng endringskontroll fungerte godt

Sluttrapporten trekker også frem negative konsekvenser for leveranser innen andre oppgaver enn koronarelaterte oppdrag. Dette samsvarer med det som er rapportert i enkelte prosjekter, blant annet fra STIM. Videre ble det trukket fram at tempo i noen tilfeller kan ha gått på bekostning av dokumentasjon. Det pekes også på at det er tydeliggjort at enkelte sentrale fagområder er sårbare med hensyn til ressurser. Disse områdene følges opp.

Sluttrapporten viser at ledere på ulike nivå har iverksatt endringer som følge av den læringen som er gjort under beredskapsfasen av koronapandemien. For Sykehuspartner HF er det vedtatt å følge opp følgende tiltak på permanent basis:

1. Styrke dialogen med helseforetakene gjennom å videreutvikle ordningen med SPOC (Single Point of Contact)
2. Tverrfaglig team knyttet til leveranser videreføres i linjen – Leveransefabrikk, jfr punkt 3 over
3. Streng endringskontroll, som den nye normalen for endringer. Det benyttes også i større grad fagressurser fra Sykehuspartner HF linje til å gjennomgå og kvalitetssikre alle innkommende endringsønsker som skal behandles av endringsrådet (CAB). Tiltaket ble iverksatt under beredskapsfasen av koronapandemien og ga gode erfaringer.

De tre tiltakene er nå implementert, og vil bli fulgt videre opp. Det forventes at tiltakene også vil kunne bidra til økt kundetilfredshet på sikt, jfr punkt 3 kundetilfredshetsmåling 2. halvår 2020, over.

## **6. Standardisering og sanering**

Sykehuspartner HF har i sin styresak 043-2020 vedtatt et mål om 50 % reduksjon av applikasjonsporteføljen i Helse Sør-Øst innen 24 måneder. Standardisering og sanering er et felles ansvar for Helse Sør-Øst RHF, helseforetakene og Sykehuspartner HF og samarbeidet oppleves som godt mellom partene. Følgende ansvars- og oppgavefordeling legges til grunn for arbeidet med standardisering og sanering i foretaksgruppen:

Oppgave	Hovedansvarlig
Sykehuspartner HF identifiserer applikasjoner som ikke tilfredsstillende regionale føringer. Applikasjonslister sendes til helseforetakene.	Sykehuspartner HF
Helseforetaket vurderer behovet for hvert enkelt applikasjon i listen, dvs om applikasjonen kan saneres, kan erstattes med en regional applikasjon eller om den faktisk må beholdes. Resultatet av denne vurderingen sendes tilbake til Sykehuspartner HF.	Helseforetakene
Sykehuspartner går gjennom listen og kommer med forslag til standardapplikasjoner til Helse Sør-Øst RHF.	Sykehuspartner HF
Helse Sør-Øst RHF fastsetter standardapplikasjoner i samarbeid med helseforetakene og Sykehuspartner HF. Regionale fora benyttes.	Helse Sør-Øst RHF
Sykehuspartner prissetter tjenesten for de applikasjonene som avviker fra regional standard og må beholdes.	Sykehuspartner HF
Sykehuspartner HF gjennomfører standardisering og sanering.	Sykehuspartner HF
Rapportering og oppfølging, inkludert informasjon tilbake til helseforetakene og Helse Sør-Øst RHF om avvik fra standardapplikasjoner og kostnadskonsekvensen av dette.	Sykehuspartner HF

Tabell 1. Ansvars- og oppgavefordeling i arbeidet med standardisering og sanering i Helse Sør-Øst.

Arbeidet med standardisering og sanering gjennomføres i henhold til prosessen beskrevet i tabell 1 og deles inn i sprinter som er basert på definerte applikasjonskategorier. Det er så langt identifisert syv sprinter hvorav fem er under gjennomføring. De to første sprintene har vært behandlet av helseforetakene mens tre av sprintene forberedes av Sykehuspartner før de sendes til helseforetakene.

Status etter sprint 1 og 2 kan oppsummeres slik:

- Applikasjoner som vurderes er alle desktop-applikasjoner (eksklusive kundetjenestene «IT for IT» og «Digital arbeidsplass» som er en egen sprint)
- Totalt 638 unike applikasjoner er av Sykehuspartner HF identifisert som saneringskandidater. Det er 946 installasjoner av disse applikasjonene i helseforetakene.
- Helseforetakene har totalt sett meldt tilbake at om lag 30% av de installerte saneringskandidatene kan saneres direkte uten erstatning med annen applikasjon.

Det er startet opp tre nye sprinter:

- Sprint 3 dekker kundetjenestene «IT for IT» og «Digital arbeidsplass» (desktop, multimedia og skanning/print). Sykehuspartner HF bearbeider denne før utsendelse mtp å identifisere flest mulig standardapplikasjoner.
- Sprint 4 dekker MTU-relaterte applikasjoner. Denne sprinten vil også inkludere grovkartlegging for fase 2 av Windows 10-prosjektet («halen»). Sprinten er påbegynt i Sykehuspartner HF og det vil gjennomføres en pilot med ett helseforetak i løpet av desember. Øvrige helseforetak vil motta listene i januar.

- Sprint 6 dekker applikasjoner med server/database. Behandles i Sykehuspartner HF i desember og sendes til helseforetakene i januar.

I tillegg er det to sprinter som ikke er startet ennå. Disse sprintene dekker «tyngre standardiseringscaser» og «forskningsklienter/applikasjoner».

Sykehuspartner HF har videre oversendt saneringskandidater som helseforetakene ønsker å beholde til Helse Sør-Øst RHF for endelig beslutning om disse skal beholdes eller saneres. Dette gjelder så langt kundetjenestene «Virksomhetsstyring og kvalitetsstøtte», «Somatisk behandling og annen MTU» og «Bilddiagnostikk».

Selv om de to første sprintene gir relativt god uttelling, så må dette resultatet vurderes i lys av det regionale målet om halvering av den totale porteføljen innen utgangen av 1. halvår 2022. Basert på resultatene så langt viser en ekstrapolering for de gjenværende saneringskandidatene at det kan bli krevende å nå dette målet. Det er derfor viktig med den oppmerksomheten dette arbeidet får fra ledelsen i helseforetakene, blant annet gjennom at status er fast punkt på agendaen i det regionale porteføljerådet der de administrerende direktørene i helseforetakene deltar.

## **7. Kundeplan 2021**

Kundeplan 2021 vil inneholde helseforetakenes prioriterte behov for leveranser fra Sykehuspartner HF for 2021, vektet mot Sykehuspartner HFs leveransekapasitet, samt budsjetterte versjonsoppgraderinger innenfor tjenestepreis. Kundeplan har som formål å skape forutsigbarhet som et styringsverktøy for planlagte leveranser for 2021, gjennom konkrete og forpliktende leveranseplaner.

Gjennom halvårlige forpliktende kundeplaner er gevinsten for helseforetakene, økt forutsigbarhet knyttet til leveranser fra Sykehuspartner HF, redusert ledetid for prioriterte leveranser på kundeplan, samt at Sykehuspartner HF kan tilrettelegge for økt leveranseevne og – presisjon gjennom å fokusere arbeidet mot de til enhver tid prioriterte leveransene til helseforetakene.

De innmeldte og kommende behovene fra helseforetakene som ikke blir prioritert inn i kundeplan, vil plasseres i en «venteliste» som et underlag for prioritering inn i kommende kundeplaner eller gjeldende kundeplan ved ledig kapasitet. Helseforetakene eier og prioriter sin del av «ventelisten». Leveranser på «ventelisten» vil det ikke arbeides med eller rapporteres på før helseforetakene prioriterer dem inn på kundeplan. Status på og utvikling i «ventelisten» rapporteres til eier og helseforetakene i en fast frekvens.

For 2021 vil Sykehuspartners leveransekapasitet styres inn mot å levere på forpliktete kundeplaner. Sykehuspartner HF har levert flere leveranseoppdrag hittil i 2020 enn tidligere, jfr sak 081-2020 *virksomhetsrapport september – oktober 2020*. Status per november 2020 er at det samlet er 1473 åpne bestillinger og leveranser. Av disse er 206 levert, men det pågår avklaringer om merkantile forhold som må på plass før leveransen kan lukkes. Videre er 280 planlagt levert 1. halvår 2021 og 147 er koronarelaterte leveranser, og er i prosess. Det gir er restanse på 840 bestillinger og leveranser som settes på «venteliste» for vurdering for kommende kundeplaner.

## **8. Status fornyelser og anskaffelser av leverandøravtaler og utstyrsanskaffelser og leveranseavtaler nye sykehusbygg – unntatt offentlighet**

Jfr. vedlegg