

Sykehuset Innlandet HF
Styremøte 16.12.2024

109-2024

VIRKSOMHETSPLAN SYKEHUSET INNLANDET HF 2025

Forslag til vedtak

Styret vedtar Virksomhetsplan Sykehuset Innlandet HF 2025 og slutter seg de til prioriterte målene for 2025.

Brumunddal 9. desember 2024

Alice Beathe Andersgaard
administrerende direktør

Bakgrunn

Basert på styrets vedtak i sak 042-2024 «*Virksomhetsstrategi Sykehuset Innlandet HF 2025-2028*» og 043-2024 «*Økonomisk langtidsplan 2025-2028 for Sykehuset Innlandet*» er det utarbeidet en virksomhetsplan på foretaksnivå med prioriterte mål for 2025 (vedlegg 1).

Budsjett 2025 behandles av styret i Sykehuset Innlandet parallelt med virksomhetsplanen. Budsjett 2025 bygger på de prioriterte målene i virksomhetsplan 2025.

Saksframstilling

Målbildet for videreutvikling av Sykehuset Innlandet HF ble stadfestet i foretaksmøtet i Helse Sør-Øst RHF 8. mars 2019, på bakgrunn av styrebehandling i Helse Sør-Øst RHF og Sykehuset Innlandet HF.

Målbildet har fire satsingsområder:

- Samhandling med primærhelsetjenesten
- Prioritering av desentraliserte spesialisthelsetjenester
- Utvikling av prehospitaltjenester
- Spesialiserte tilbud med høy kompetanse

Det er med utgangspunkt i målbildet vedtatt følgende langsiktige strategiske satsningsområder i foretakets Utviklingsplan 2022-2039:

- Kompetanse
- Digitalisering og nye arbeidsformer
- Styrke og videreutvikle samarbeidet med primærhelsetjenesten gjennom Helsefelleskap Innlandet

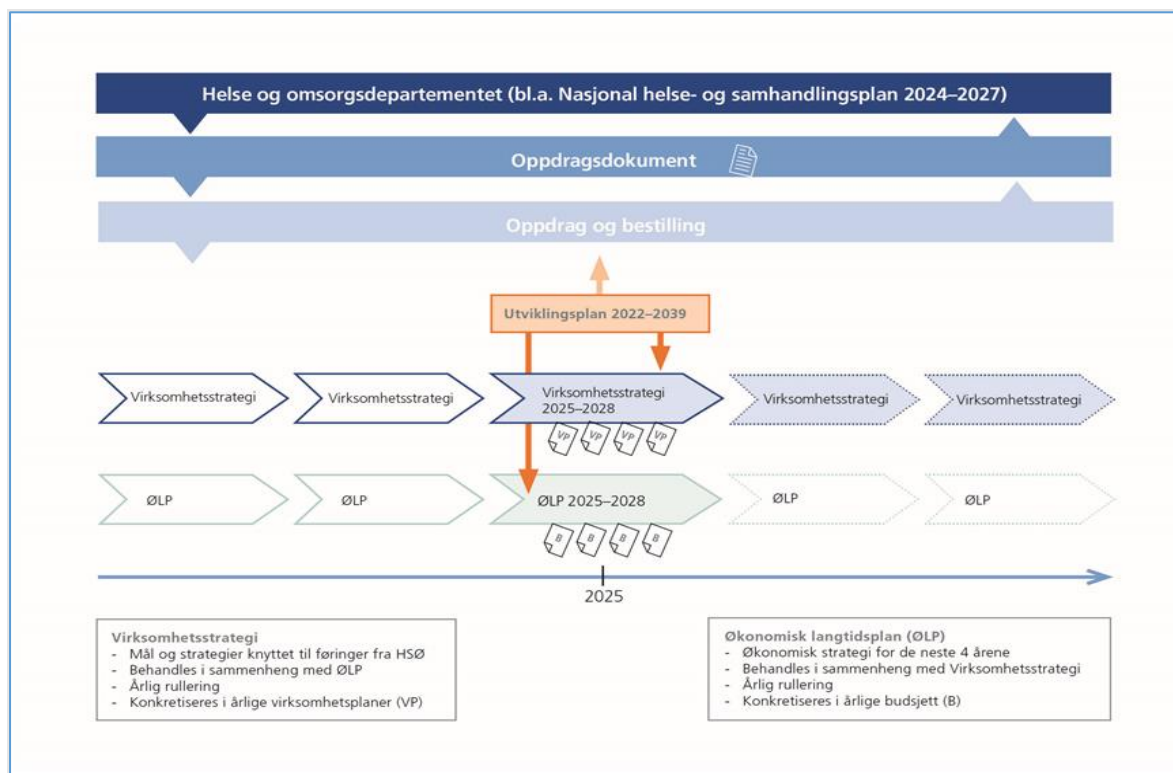
Disse strategiske satsningsområdene ligger til grunn for foretakets virksomhetsstrategi for perioden 2025-2028 med fem hovedmål for planperioden:

1. Utvikle bærekraft mot ny sykehusstruktur
2. Desentralisere spesialisthelsetjenester, styrke og videreutvikle samhandling med primærhelsetjenesten lokalt og gjennom Helsefelleskap Innlandet
3. Videreutvikle pasientbehandling, kvalitet og brukermedvirkning med økt bruk av digitale behandlingsformer
4. Skape engasjerte og motiverte medarbeidere i fagmiljøer med tilstrekkelig kompetanse
5. Være et ledende innovasjonssykehus med gode og integrerte forskningsmiljøer

Sammenheng overordnede styringsdokumenter

Figuren under viser sammenhengen mellom de overordnede styrende dokumentene som Nasjonal helse- og sykehusplan, oppdrag og bestilling, utviklingsplan 2022-2039,

virksomhetsstrategi 2025-2028 og økonomisk langtidsplan 2025-2028, samt årlige virksomhetsplaner og budsjetter.



I regional veileder for virksomhetsstyring forutsettes det at foretakene utarbeider strategi og virksomhetsplaner og at disse følges opp med mål og tiltaksplaner. Foretaket har etablert en struktur for oppfølging av planverk i tråd med denne veilederen.

De prioriterte målene i virksomhetsplan 2025 viser retning framover, og måloppnåelse er en forutsetning for faglig og økonomisk bærekraft i perioden fram mot ferdigstillelse av det nye Mjøssykehuset. Arbeid med virksomhetsplan har vært tema i flere ledermøter og behandlet av tillitsvalgte (TV20), vernetjenesten (HAMU) og av Brukerutvalget. Innspill fra disse foraene er tatt med i vurderingen. Det skal utarbeides virksomhetsplaner i alle staber, divisjoner og avdelinger, og disse vil ha de samme målene som foretaket har i sin virksomhetsplan. Det kan i tillegg legges til mål som støtter opp om foretakets mål, og som samlet bidrar til måloppnåelse. Alle virksomhetsplaner for 2025 skal være ferdig utarbeidet i løpet av januar 2025.

Prioriterte mål for 2025:

I den vedtatte virksomhetsstrategi 2025-2028 for Sykehuset Innlandet er det fastsatt en rekke mål for hvert av de fem hovedmålene. Et utvalg av disse målene prioriteres i foretakets virksomhetsplan 2025.

Prioriterte mål i virksomhetsplan 2025:

Førende for arbeidet i 2025 er å beholde og rekruttere medarbeidere, «ventetidsløftet», samt sikre faglig og økonomisk bærekraft

Skape engasjerte og motiverte medarbeidere i fagmiljøer med tilstrekkelig kompetanse

- Redusere arbeidsbelastningen sammenlignet med 2024
- Økt kunnskap om ledelse av endring og partsamarbeid

Videreutvikle pasientbehandling, kvalitet og brukermedvirkning med økt bruk av digitale behandlingsformer

- Gjennomsnittlig ventetid for 2025 skal være lik eller under 61 dager innen somatikk, 44 dager innen VOP, 45 dager innen BUP og 30 dager innen TSB
- Økt bruk av selvbetjeningsteknologi, digital hjemmeoppfølging og behovsstyrt poliklinikk sammenlignet med 2024

Utvikle bærekraft mot ny sykehusstruktur

- Bemanningsforbruket skal være i samsvar med budsjett, gjennom oppgavedeling og ressursstyring
- Plan for større omstillinger skal ferdigstilles

De prioriterte målene kommenteres punktvis under:

Skape engasjerte og motiverte medarbeidere i fagmiljøer med tilstrekkelig kompetanse

- Redusere arbeidsbelastningen sammenlignet med 2024
- Økt kunnskap om ledelse av endring og partsamarbeid

Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024-2027 peker på ansvaret som hviler på spesialisthelsetjenesten til å gjøre nødvendige endringer:

«Regjeringen mener at de største utfordringene for vår felles helsetjeneste er tilgang på nok personell, for dårlig sammenheng mellom tjenestene og likeverdig tilgang på helse- og omsorgstjenester.»

Resultater fra den årlige medarbeidertilfredshetsmålingen, ForBedring, viser at det rapporteres om høy arbeidsbelastning innenfor flere fagområder i foretaket. Høy arbeidsbelastning er oppgitt som en av hovedårsakene til at ansatte velger å slutte i Sykehuset Innlandet. Resultatene fra spørreundersøkelsen beholde medarbeidere, viser også at det er behov for å jobbe med tiltak for å redusere arbeidsbelastningen i deler av virksomheten. Aktuelle tiltak er å etablere en mer hensiktsmessig bemanningsplanlegging og oppgavedeling, økt nærvær, bedre arbeidsflyt og målrettet arbeid med å beholde og rekruttere.

For å sette fokus på å redusere arbeidsbelastningen i foretaket, prioriteres dette som et mål i virksomhetsplanen for 2025.

Aktuelle indikatorer for å måle resultatoppnåelse for redusert arbeidsbelastning, er turnover, overtid og brudd på arbeidstidsbestemmelsene. Resultater fra ny medarbeidertilfredshetsmåling i 2025, sluttundersøkelsen og spørreundersøkelsen vil også si noe om måloppnåelse.

Et godt partsamarbeid er avgjørende for å lykkes med omstillingsarbeidet fram mot ny struktur. Prosessen vil bli gjennomført i tråd med Hovedavtalen, arbeidsmiljøloven og Helse Sør-Øst sine tolv prinsipper for medvirkning i omstilling. Store omstillinger krever god virksomhetsstyring, endringskompetanse og hensiktsmessig organisering. Spørreundersøkelsen beholde medarbeidere viser at det behov for å styrke lederes kompetanse til å legge til rette for medvirkning og sørge for god informasjon i endringsprosesser. Arbeid med å forberede ledere og fagmiljøer på endringene, vil være sentralt i strategiperioden, og er prioritert inn som mål i virksomhetsplan 2025.

Aktuelle indikatorer vil være deltakelse på relevante opplæringstiltak og resultatene fra undersøkelsen beholde medarbeidere.

Videreutvikle pasientbehandling, kvalitet og brukarmedvirkning med økt bruk av digitale behandlingsformer

- Gjennomsnittlig ventetid i 2025 skal være lik eller under 61 dager i somatikken, 44 dager innen VOP, 45 dager innen BUP og 30 dager innen TSB
- Økt bruk av selvbetjeningsteknologi, digital hjemmeoppfølging og behovsstyrt poliklinikk sammenlignet med 2024

En fortsatt reduksjon i ventetid for pasienter er et høyt prioritert mål nasjonalt, og gjennomsnittlige ventetider skal være lavere eller på tilsvarende nivå som for landet i 2019. For å oppnå stabilt lav ventetid er det avgjørende med en betydelig reduksjon i antallet som har ventet lenge. Det er utarbeidet en regional måloversikt for alle avdelinger med utgangspunkt i behovet for reduksjon i antall ventende over 90 dager innen mai. I arbeidet mot målet videreføres innsats med rydding i ventelister, etablering av klare rutiner for håndtering av henvisninger, økt kapasitet og aktivitet, langtidsplanlegging, oppgavedeling, behovsstyrt poliklinikk, rett antall kontroller, kloke valg, samt å ta i bruk ny teknologi. Det vil lages en 100-dagersplan fram mot mai 2025 med tiltak for å nå målet om ventetid. For å måle resultatoppnåelse har foretaket måleindikatorer som oppdateres daglig for ventetider.

Arbeid med flere behovsstyrte poliklinikker der pasienten selv deltar aktivt i å vurdere behovet for kontroll i spesialisthelsetjenesten fortsetter, og er et prioritert mål i virksomhetsplan 2025. Det utvikles verktøy der pasienten selv medvirker til å vurdere behovet for kontroll, som kan være fysisk eller digitalt. Eksempel på verktøy kan være scoringsskjemaer på symptombilde eller målinger som sendes digitalt til sykehuset for vurdering. Slike verktøy vil påvirke ventetiden i positiv retning.

Sykehuset Innlandet skal i 2025 etablere pilot for innføring av det regionale prosjektet Helselogistikk. Det første hovedområdet som skal tas i bruk er selvinnsjekk for pasienter til poliklinisk behandling. Selvinnsjekk vil gi bedre pasientflyt og frigjort tid for helsesekretærer.

Utvikle bærekraft mot ny sykehusstruktur

- Bemanningsforbruket skal være i samsvar med budsjett, gjennom oppgavedeling og ressursstyring
- Plan for større omstillinger skal ferdigstilles

En bærekraftig helsetjeneste er et sammensatt felt som må ta høyde for kommende endringer i levealder, demografi, økonomi, miljø og tilgang til kompetanse, samt endringer i hva som forventes av samfunnets tilnærming til helse. En bærekraftig utvikling må imøtekomme behovene til dagens befolkning uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å få dekket sine behov. For helsetjenesten handler bærekraft om hvilke tilbud foretaket kan opprettholde over tid. Sykehuset Innlandet har utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte innenfor flere faggrupper, og har ikke klart å oppnå økonomisk balanse over tid. Dette viser at dagens drift i Sykehuset Innlandet ikke er bærekraftig.

Bemanningsforbruket i 2024 er fortsatt for høyt i forhold til budsjett, og mål om reduksjon prioriteres inn i virksomhetsplan for 2025. Det er behov for flere effektiviseringstiltak, og aktuelle tiltak er å fortsette arbeidet med endret oppgavedeling og ressursplanlegging. Disse tiltakene forventes å gi en bedre planmessig kompetanseutnyttelse mellom yrkesgrupper, særlig der det er mye overlappende kompetanse.

For å måle bemanningsforbruket har foretaket indikatorer både for faste ansatte, vikarer, overtid og ekstrahjelp, samt innleie fra personellbyrå.

Arbeid med å vurdere endret ledelses- og organisasjonsmodell for de somatiske divisjonene fortsetter i 2025. Dette arbeidet er nødvendig for å skape mer robuste fagmiljøer, frigjøre midler til investering gjennom å redusere driftskostnader og/eller øke inntekter. Eventuell iverksetting av endret organisering kan tidligst skje i 2026.

Plan for større omstillinger skal ferdigstilles i 2025. Planen skal gi en overordnet beskrivelse av plan for samling av fag og funksjoner i perioden 2026 til 2032. Det innebærer sammenslåing av avdelinger, flytting av virksomhet, endring av opptaksområde og avvikling av pasienttilbud og tjenester. Planen skal være et tydelig styringsverktøy for ledere i planperioden og bidra til forutsigbarhet i foretaket.

Administrerende direktørs vurdering

Sykehuset Innlandet må arbeide langsiktig, helhetlig og strategisk for å møte utfordringene foretaket har i årene framover. Beslutninger og prioriteringer i virksomhetsplanarbeidet må bringe oss i retning mot det framtidige målbildet og være i tråd med de fem hovedmålene vedtatt i virksomhetsstrategien.

En av de største utfordringene foretaket har, er å beholde, utvikle og rekruttere medarbeidere. Ressursstyring, oppgavedeling, økt nærvær, kompetanseheving og lederutvikling er viktige faktorer både for kvalitet på tjenesten, men også for å beholde og videreutvikle kvalifisert arbeidskraft. Det meldes om høy arbeidsbelastning i foretaket, og et mål i foretakets virksomhetsplan i 2025 er å redusere arbeidsbelastningen innenfor flere fagfelt.

Oppdraget om Ventetidsløftet prioriteres høyt. Det blir en stor utfordring å redusere ventetid for ventende til nivået for 2019 fra og med juni 2025. Alle avdelinger og fagområder må legge ned en betydelig innsats for å nå målene. Resultatene av innsatsen vil være positivt for både pasienter og ansatte.

Teknologisk utvikling og digitalisering vil i årene framover bidra til å endre behandlingstilbudet til brukerne våre. Det utvikles nye samhandlingsformer og arenaer for deling av informasjon med pasienter, brukere og primærhelsetjenesten. Utvikling av mer avansert teknologi som digitale helsetjenester hjemme, brukerstyrte konsultasjoner og kontroller etter behov, skal gi pasientene tilrettelagt oppfølging etter behov, framfor oppfølging etter fastlagt tidsplan. Dette forutsetter tett samarbeid mellom de ulike aktørene som følger opp pasienten, og med Helsefelleskap Innlandet. Arbeidet prioriteres inn i virksomhetsplan 2025.

Tiltak for å nå de prioriterte målene i virksomhetsplan 2025 er et løpende forbedringsarbeid for å øke kvaliteten, redusere uønsket variasjon, gi en mer hensiktsmessig ressursbruk og forbedre samarbeidet i foretaket. De prioriterte målene i virksomhetsplan 2025 vil følges opp gjennom månedlig og tertialvis rapportering til styret.

Vedlegg

Vedlegg: Virksomhetsplan for 2025 Sykehuset Innlandet HF