

HELSE NORD-TRØNDELAG HF

STYRET

Sak 64/2019 Økonomiske tiltak, oppfølging Sak 53/2019

Saken behandles i:	Møtedato	Møtesaksnummer
Styret for Helse Nord-Trøndelag HF	7. oktober 2019	64/2019
Saksbeh: Torbjørn Aas		
Arkivkode: 012		
Saksmappe: 2019/3178		

ADM. DIREKTØRS INNSTILLING:

1. Styret slutter seg til beskrivelsen av tiltak og plan som skissert i saken.
2. Styret ber adm. direktør utarbeide en detaljert gjennomføringsplan som sikrer nødvendig framdrift for tiltaksarbeidet.
3. Styret ber adm. direktør gjennomføre konsekvensanalyse av tiltakene i planen, og iverksette eventuelle avbøtende tiltak.
4. Styret forutsetter at gjennomføringsplanen drøftes med tillitsvalgte og vernetjenesten.

SAKSUTREDNING:

Sak 64/2019 Økonomiske tiltak, oppfølging Sak 53/2019

Vedlegg

Ingen.

Utrykte vedlegg

1. Styresak 15/2019 Driftsrapport februar 2019
2. Styresak 28/2019 Driftsrapport mars 2019
3. Styresak 43/2019 Status tiltak for å oppnå økonomisk balanse
4. Styresak 53/2019 Økonomisk status Helse Nord-Trøndelag

Bakgrunn for saken

Adm. direktør har siden styremøtet 25. mars i år rapportert om driftsmessig negativ utvikling målt mot Budsjett 2019. Helse Nord-Trøndelag (HNT) har utarbeidet en prognose for 2019 på et merforbruk på 50 MNOK. Det er også kjent at HNT for 2020 får et resultatkrav fra eier på 24 MNOK, i tillegg til at foretaket på grunn av endring i opptaksområdet får en reduksjon i rammen på 18 MNOK. Med dette som bakteppe, som foreløpig er kjente elementer med tanke på Budsjett 2020, så anslås det totale utfordringsbildet for HNT til å være i størrelsesorden 100 MNOK.

Saken

Det er derfor tvingende nødvendig å iverksette tiltak som vil utgjøre en varig endring i foretakets kostnadsnivå. De foreslåtte tiltakene vil være avgjørende for å kunne lykkes med dette arbeidet, og vil kreve full oppslutning fra hele organisasjonen Helse Nord-Trøndelag.

I sitt møte 5. september 2019, fattet Styret i Helse Nord-Trøndelag følgende vedtak i Sak 53/2019:

1. *Styret slutter seg til statusrapporteringen og forslag til tiltak, og påpeker foretakets alvorlige økonomiske situasjon. Styret merker seg spesielt at foretaket har aktivitet som går ut over eiers bestilling, og at tidligere vedtatte tiltak ikke har hatt effekt.*
2. *Styret understreker nødvendigheten av å gjennomføre tilstrekkelig nedbemanning og nødvendig tilpassing av innleie og variabel lønn. Dette gjelder hele organisasjonen og må særlig gjelde klinikker/enheter som har de største avvikene.*
3. *Styret ber administrerende direktør identifisere uønsket variasjon i aktiviteten og utarbeide en detaljert gjennomføringsplan for reduksjon av aktivitet i samsvar med bestillingen fra Helse Midt-Norge og påfølgende nedbemanning. Gjennomføringsplan legges fram på styremøtet i oktober 2019.*
4. *Styret ber om at det presenteres en målsatt plan for effekt og gjennomføring av øvrige tiltak.*
5. *Styret ber om at administrerende direktør bruker målsetningen om å redusere uønsket variasjon i arbeidet med å gjennomføre nedbemanning.*
6. *Styret forutsetter at gjennomføringsplanen drøftes med tillitsvalgte. Det skal legges vekt på forsvarlig balanse mellom aktivitet og bemanning.*

7. Administrerende direktør må i prosessen sørge for at samarbeidsavtalene med kommunene ivaretas.

Det har i perioden etter styrets vedtak blitt arbeidet med oppfølging av dette, hvor Foretaksledelsen har vært den helt sentrale gruppen. En del av oppfølgingen har også vært å informere og ha dialog med fagforeninger og vernetjenesten underveis. I tillegg har det også blitt avholdt møte for foretakets avdelingspsykologer og avdelingsoverleger, hvor dette har vært tema.

Tiltak på kort sikt

Det har blitt utarbeidet tiltaksplaner for kortsiktige økonomiske tiltak ved de respektive klinikker og sentre.

Oppsummert framkommer tiltakene slik, med estimert effekt på 15 MNOK:

Status tiltak økonomi

Klinikk/ Helse Nord-Trøndelag, pr klinikk/senter

Periode:

August 19

Tiltak for økonomisk balanse (tall i tusen)		Økonomisk effekt -	Økonomisk effekt -	Økonomisk effekt		
Tiltak nr	Kort Beskrivelse	Planlagt (kr) 2019	Planlagt (kr) Hittil i år	Realisert (kr) Hittil i år	Avvik (kr)	Kommentar
1	Klinikk for kirurgi	5,6	3,0	3,0	0,0	OK
2	Klinikk for kvinne, barn, familie	1,5	0,0	0,0	0,0	OK
3	Klinikk for medisin og rehab Le	1,1	0,0	0,0	0,0	Ikke mottatt endelig versjon
4	Klinikk for medisin og rehab Na	0,0	0,0	0,0	0,0	Ikke mottatt
5	Klinikk for medisinsk service	0,9	0,1	0,1	0,0	OK
6	Klinikk for prehospitale tjenester	0,6	0,0	0,0	0,0	OK
7	Klinikk for psykisk helsevern og rus	0,1	0,0	0,0	0,0	OK
8	Senter for intern service	1,2	0,8	0,8	0,0	OK
9	Senter for virksomhetsstøtte og utvikling	4,2	2,8	2,8	0,0	OK
SUM		15,2	6,6	6,6	0,0	

Det er adm. direktørs vurdering at de utarbeide tiltakene fra enhetene ikke er tilstrekkelige i sitt omfang for å tilpasse kostnadsnivået til tildelt ramme, og det lokale arbeidet med å utarbeide tiltak må fortsette i alle enheter.

Adm. direktør ønsker å knytte Styrets vedtak fattet i sak om Bærekraft 22, prosjekt 2 og 3 (Funksjonsgjennomgang stab- og støttefunksjoner og Standardisering av støttefunksjoner i klinikkene) til arbeidet med økonomiske tiltak.

Senter for virksomhetsstøtte og utvikling og Senter for intern service skal utfra dette redusere sine samlede kostnader med minst 10 prosent gjennom nedbemanning og/eller varige kostnadskutt, målt utfra Budsjett 2019. For adm. direktør er det et særskilt poeng å gjennomføre tiltaket for å starte en prosess med en reell nedbemanning/kostnadskutt i de enhetene som ikke er direkte knyttet til pasientbehandlingen. Denne tilnærmingen til utfordringene er nødvendig for i størst mulig grad skjerme pasientrettet virksomhet. Arbeidet må ses i sammenheng med budsjettarbeidet for 2020, og starte umiddelbart. Tiltakets potensielle omfang anslås å være omlag 20 MNOK samlet i de to sentrene.

En stor del av foretakets økonomiske utfordringer i inneværende år har sin bakgrunn i vekst i bemanningen utover de gitte budsjettammene for 2019. Styret understreket i sitt vedtak nødvendigheten av å gjennomføre tilstrekkelig nedbemanning og nødvendig tilpassing av innleie og variabel lønn. Dette skal gjelde hele organisasjonen og skal særlig gjelde klinikker/enheter som har de største avvikene.

Det er en forutsetning at alle enheter holder seg innenfor de gitte rammer. Det er derfor adm. direktørs vurdering at klinikker som både har negativt økonomisk resultat og høyere bemanning enn hva som var planlagt og besluttet i budsjettet, umiddelbart må iverksette arbeid for å tilpasse sitt bemanningsnivå til vedtatt nivå i Budsjett 2019. Dette gjelder *Klinikk for kvinne, barn og familie, Klinikk for medisin og rehabilitering og Klinikk for kirurgi*. Arbeidet må være slutført innen 1. april 2020. Det totale potensialet i dette tiltaket utgjør anslagsvis 57 MNOK i helårseffekt.

Avvik i bemanning, målt i netto årsverk for disse enhetene er som følger:

Enhet	Snitt netto månedsværk 2018 (pr. august)	Snitt netto månedsværk 2019 (pr. august)	Avvik
Klinikk for medisin og rehabilitering	397	423	26
Klinikk for kirurgi	512	545	33
Klinikk for kvinne, barn og familie	261	266	5
Samlet			64

I tillegg vil adm. direktør også iverksette følgende administrative tiltak i forhold til bruk av innleie og overtid:

- Alle klinikker og sentre skal hver 14. dag rapportere detaljert på bruk av overtid/innleie. Der det oppstår behov, skal det iverksettes intern oppfølging.
- All innleie/ekstrahjelp skal godkjennes et ledernivå opp utfra dagens ordning.
- Direktør/assisterende direktør skal godkjenne alle ansettelse.

Tiltak på lengre sikt - forbedringsarbeid for å redusere aktivitet og uønsket variasjon

Adm. direktør ønsker i tillegg til de kortsiktige tiltakene, også starte en prosess for å tilrettelegge for mer langsiktige tiltak. Dette knyttes opp mot Styrets vedtak om å se på forhøyet aktivitet og uønsket variasjon.

Det legges opp til å organisere arbeidet med å kartlegge, analysere og redusere aktivitet og uønsket variasjon gjennom etablering av et antall arbeidsgrupper. Disse gruppene (i enhetene), med utpekt gruppeleder og øvrig kompetanse i hovedsak fra linjeorganisasjonen, skal være virkemiddelet for å analysere, planlegge og gjennomføre arbeidet med endringer og forbedringer. Både oppnevnt ressursgruppe og analysegruppe skal bistå i arbeidet, og yte bistand i alle faser av arbeidet.

Arbeidsgruppene skal på en kunnskapsbasert måte legge til grunn beste praksis som retning/nivå for sitt arbeid. Mulige gevinster i form av bedret kvalitet, redusert bemanning

og/eller økt inntekt skal kvantifiseres, samt tidsettes. Det er på det nåværende tidspunkt ikke mulig å si noe om omfanget av dette potensialet.

Følgende områder er foreløpig identifisert som mulige for dette arbeidet:

- Helse Nord-Trøndelags kontrollaktivitet er høyere enn for en rekke andre foretak i landet. Det er et sannsynlig potensial for bedre prioritering, logistikk og utnyttelse av kompetanse ved å redusere foretakets kontrollaktivitet.
- Helseatlas; Helse Nord-Trøndelag skal som målsetning ikke ligge over landsgjennomsnitt på forbruk for de enkelte områdene.
- Utvikle standardisert og foretaksovergripende rutiner og prosedyre for mottak av henvisninger innenfor somatikken. *Klinikk for psykisk helsevern og rus* har iverksatt internt arbeid for etablering av felles henvisningsmottak for sine fagområder.
- Basert på bruk av DRG-indeks og/eller kostnad pr. pasient (KPP) - identifisere områder hvor Helse Nord-Trøndelag avviker negativt opp mot de som yter best, for å benytte dette grunnlaget for konkret forbedringsarbeid.
- Avstandsoppfølging er et område hvor Helse Nord-Trøndelag sannsynligvis har et stort potensial for å utnytte teknologi til et bedre pasienttilbud og bedret drift.
- Ytterligere intensivering av arbeidet med å vri pasientstrømmer fra døgn til dag, samt økt bruk av dagkirurgi.
- Analyse av potensiale innenfor samhandlingsområdet, inklusive bruk av kommunale akutte døgnseger.
- *Fremragende akuttmottak* er et prosjekt som allerede er startet opp som en del av planen for 2019, og vil kunne være viktig også for forbedringsarbeid utover selve akuttmottakene.

Støtte

For å legge til rette for at klikkledere og senterledere, og for å sikre tilstrekkelig trykk og gjennomføringskraft bak sitt tiltaksarbeid (både de kortsiktige og langsiktige), vil adm. direktør etablere en såkalt ressursgruppe. *Ressursgruppen* skal bestå av personell med erfaring, innsikt og kunnskap om drift fra tilstrekkelig høyt nivå i Helse Nord-Trøndelag. I tillegg har Helse Midt-Norge stilt ressurser og kompetanse til rådighet, med erfaring fra tilsvarende arbeid som gjennomføres blant annet i Helse Møre og Romsdal. Ressursgruppen vil bli ledet av ressurs fra Helse Midt-Norge.

Ressursgruppen vil ha følgende mandat/rolle:

- Utarbeide og følge opp overordnet gjennomføringsplan for arbeidet med økonomiske tiltak på kort og lang sikt i Helse Nord-Trøndelag.
- Støtte og bistå klinikk- og senterledere med identifisering, iverksettelse, gjennomføring og sikring av gevinstuttak på kortsiktige tiltak.
- Ressursgruppen har adm. direktørs fullmakt til å godkjenne eller avvise tiltak fra de enkelte klinikker og sentre.
- Fortløpende avklare og ivareta kvalitet og framdrift i *arbeidsgruppene for forbedring*.
- Følge opp måling og sikre frigjorte gevinster/ressurser.
- Samarbeide med analysegruppen om utarbeidelse av nødvendig analysegrunnlag.

Det er i tillegg etablert en egen analysegruppe internt i Helse Nord-Trøndelag. *Analysegruppen* består av tverrfaglig kompetanse, blant annet fra data/analyse, økonomi, klinikk og medisinske fag. Analysegruppen skal på selvstendig grunnlag utarbeide ulike datagrunnlag/analyser, samt på konkrete bestillinger fra klinikker, sentre og Ressursgruppen. Analysegruppen må samarbeide tett og i godt samspill med Ressursgruppen.

Medvirkning

Arbeidet med de ulike tiltakene skal gjennomføres i samarbeid med medarbeiderne og deres tillitsvalgte og vernetjeneste, og i tråd med helseforetakets verdier. Hovedavtaler og Arbeidsmiljølovens regler for endring og omstilling skal overholdes. Endringer skal drøftes på lavest mulig nivå.

Tiltaksarbeidet vil i all hovedsak foregå i klinikker og sentre, men foretakstillitsvalgte skal være løpende orientert om arbeidet. Tiltak som er av mer omfattende karakter innebærer at Arbeidsprosess ved omstilling skal brukes (EQS 19025). Eventuelle tiltak på foretaksnivå for å understøtte prosesser i klinikker og sentre skal drøftes med foretakstillitsvalgte.

Anbefaling

Adm. direktør anbefaler at styret slutter seg til beskrivelsen av helseforetakets økonomiske status og den skisserte plan for å bringe helse Nord-Trøndelag i økonomisk balanse. Det anbefales i tillegg at det legges til grunn at det er nødvendig med grundige og gode prosesser, som både gir raske og mer langsiktige forbedringer, og at styret ber adm. direktør utarbeide en detaljert gjennomføringsplan som skal sikre nødvendig framdrift og gjennomføring i tiltaksarbeid.

Styrets anbefalte tilslutning bør også bygge på at tiltaksarbeidet skal drøftes og forankres med tillitsvalgte og vernetjenesten. Adm. direktør anbefaler i tillegg at styrevedtaket peker på at det bør gjennomføres en konsekvensanalyse, og signalisere at eventuelle avbøtende tiltak må iverksettes dersom analysearbeidet viser at dette er nødvendig.