



STYRESAK

Styresak:	18/2022
Møtedato:	24.02.2022
Arkivsak:	2022/33-2
Saksbehandler:	Ingrid Lernes Mathiassen

Orienteringssaker til styremøte 24.02.2022

Innstilling til vedtak

Styret ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF tar orienteringssakene til orientering.

1. Informasjon fra administrerende direktør til styret – *mundlig*
2. Klinikpresentasjon – Operasjons- og intensivklinikken - *mundlig*
3. Forskning i UNN - presentasjon av klinisk forskningsprosjekt – *mundlig*
4. Økonomisk status og budsjett 2022 – *mundlig og skriftlig*

Tromsø, 16.02.2022

Anita Schumacher (s.)
administrerende direktør



ORIENTERINGSSAK TIL STYRET

Møtedato:	24.02.2022
Arkivsak:	2022/37-3
Saksbehandler:	Lars Øverås og Einar Bugge

Økonomisk status og budsjett

Bakgrunn

De siste månedene i 2021 ble den økonomiske situasjonen ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN) vesentlig forverret. Som følge av dette er inngangshastigheten for 2022 økt, og omstillingsbehovet i foretaket økt tilsvarende.

Ved oppstart av 2022 er utviklingen på nivå med avslutningen av 2021. Antall heldøgnsopphold var i januar 300 lavere enn i januar 2021, til tross for at 2021 ikke var et år med særlig høy aktivitet. ISF inntektene endte i januar 8,9 mill. kroner lavere enn budsjettet. Samtidig var personalkostnadene 29,3 mill. kroner og varekostnadene 14,2 mill. kroner høyere enn budsjett. Samlet er UNNs budsjettavvik for januar 2022 - 39,4 mill. kroner.

Økningen i personalkostnader er problematisk, og antall månedsverk har økt med hele 470 i januar 2022 mot samme periode i 2019. Budsjettene har ikke tatt høyde for slike økninger. En av årsakene er økt fravær i januar 2022. Sykefraværet er 17 % høyere enn i januar 2019, mens fravær på grunn av sykt barn viser en økning på 32 %. Økningen tilsvarer økte kostnader på hhv 9 mill. kroner og 1 mill. kroner om det forutsettes at alt sykefravær erstattes. Beregningen er et forsiktig anslag med snittlønn på 500 kroner inklusive sosiale kostnader pr time. Det er meget sannsynlig at også et svært høyt antall utskrivningsklare pasienter særlig i UNN Breivika, hjemmehørende i Tromsø kommune, har bidratt til økte personalkostnader i januar.

Operasjonsaktiviteten var noe lavere i januar sammenlignet med samme periode tidligere år. Omdisponeringer av personell i forbindelse med pandemien og operasjonsstuer blokkert av intensivpasienter medførte lavere operasjonskapasitet i starten av måneden. Opplæring i Metavision medførte nedtrekk i operasjonskapasitet i uke 4. I tillegg har sykefraværet vært høyt gjennom hele måneden, noe som også har påvirket kapasiteten negativt.

Formål

Formålet med saken er å orientere styret om den økonomiske status og pågående prosesser for å sikre drift i tråd med budsjett for 2022.



Saksutredning

UNN fikk et underskudd i 2021 og utviklingen i starten av 2022 er ytterligere negativ. De siste månedene økte den negative trenden, og inngangshastigheten gir et stort omstillingskrav for 2022. Den negative utviklingen har gitt en forverret inngangshastighet for 2022 til i overkant av 300 mill. kroner. For å løse dette er det utarbeidet tiltak for til sammen 160 mill. kroner. I tillegg er det en ny omstillingsutfordring på 90,7 mill. kroner som er løst med tiltak hvor halvparten er midlertidige tiltak, noe som betyr at det er en forskyvning av tiltak til 2023.

Ved ferdigstilling av budsjettene manglet tiltak for 57,6 mill. kroner. Dette ble dekket inn ved å utsette utdeling av 50 mill. kroner til egne prioriteringer, samt eget overskuddskrav på 20 mill. kroner. Som følge av dette gikk budsjettet i balanse. Allerede i februar 2022 er omstillingsbehovet økt betraktelig som følger av en dårlig økonomisk avslutning på 2021, og det pågår nå prosesser for å løse utfordringene så raskt som mulig.

10. februar 2022 ble det avholdt et ekstraordinært ledermøte i direktørens ledergruppe. Møtet omhandlet den alvorlige økonomiske situasjonen etter at januar resultatet var klart. Det ble identifisert 4 tiltak å jobbe videre med og der en forventer snarlig effekt;

- Sikre at bemanning er i tråd med budsjett
 - o Gjennomgå egne bemanningsplaner
 - o Antall månedsverk skal ned til 2019- nivå med unntak av nye stillinger som er finansiert
 - o Gjennomføre aktivitetsbasert bemanningsplanlegging; planlegge fremover og sikre at bemanning er i henhold til budsjett. Bruk stillingsark til å bemanne riktig.
- Minimalisere bruk av innleie og overtid
 - o Sjekklistene på innleie
 - o Formaliserte samarbeidsavtaler mellom seksjoner i egen klinikk og på tvers med andre klinikker for å bistå hverandre i situasjoner med fravær og/eller økt belastning.
 - o Sikre lederstyring av overtidsbruk i henhold til UNNs rutiner
 - o Økt bruk av pasienthotellet
 - o Tidlig og systematisk ferieplanlegging
- Sikre at ansettelser kun skjer i henhold til budsjett
- Sterk lederstyring av innkjøp for å unngå innkjøp som ikke er strengt nødvendige

Det ble slutten av 2021 satt i gang viktige prosesser for å møte den omstillingen UNN står ovenfor i 2022. Arbeidet er påbegynt og tiltak er identifisert. Disse prosessene presenteres her kortfattet:

Poliklinikkaktivitet

Det planlegges et arbeid med innføring av brukerstyrte poliklinikker i somatikken. Forventede effekter for poliklinikkene er:

- forbedret helse og kliniske resultater
- bedre helsekunnskap og egenomsorg hos pasientene



- økt tilfredshet blant ansatte med tjenesten som leveres
- forbedret effektivitet og utnyttelse av den polikliniske kapasiteten
- reduserte totale kostnader

I månedsskiftet januar/februar ble programvare (Checkware) som understøtter innføring av brukerstyrte poliklinikker oppgradert. Det er identifisert et fagområde som vil være pilot for innføring i somatikken. Samtidig vil vi også ta i bruk robotiserte automatiserte prosesser (RPA) som vil forenkle arbeidsflyten i poliklinikken og i kommunikasjon med pasientene. Vi skal fremover jobbe tett sammen med ledende miljøer i Norge for å overføre dette til UNN. Det rigges et mottaksprosjekt for den funksjonelle og tekniske forvaltningen, og det skal legges fram en detaljert handlingsplan for innføring av brukerstyrte poliklinikker i UNN innen utgangen av februar.

Operasjonskapasitet

God planlegging og styring av operasjonsaktiviteten er av helt sentral betydning for at UNN skal kunne fylle sin rolle som regionsykehus, og det arbeides kontinuerlig for å bedre utnyttelsen av denne ressurskrevende virksomheten. Anestesi- og operasjonskapasiteten i UNN for dag- og heldøgns kirurgi er for lav til å dekke meldt behov. Rapporten «Poliklinisk kirurgi i UNN» som nylig er utarbeidet viser at det foreligger potensiale i å flytte flere prosedyrer til et lavere omsorgsnivå, og ved dette frigjøre tradisjonell operasjonskapasitet for både dag- og heldøgnsprosedyrer. En slik dreining vil ikke redusere behovet for kapasitet til dag- og heldøgnskirurgi, men øke tilgjengelighet både for elektiv og øhj-kirurgi, og øke den totale kapasiteten til kirurgi. Forutsetninger beskrevet i rapporten er; tilrettelegge areal, styrke bemanning, investering i utstyr, og utarbeide nye pasientforløp. Arbeidet med å lage konkrete beregninger av kostnader og estimere inntekter, samt lage handlingsplaner for gjennomføring er startet i regi av overordnet koordinerings- og planleggingsgruppe for operasjonsvirksomheten (OPK). Det jobbes her med ulike delarbeider:

- Det første er å øke med en litt enklere poliklinisk operasjonsstue på ortopedisk poliklinikk, dit en del dagkirurgiske og noe innslusete prosedyrer kan flyttes for håndkirurgi, ortopedi og plastikkirurgi. Dette tiltaket krever lite ombygging, mindre investeringer i utstyr og noe økning i personell, men vil samtidig ha et inntekspotensial og frigjøre viktige ressurser. Dette forventes å kunne gjennomføres i første halvår 2022.
- Det andre tiltaket er å flytte noen prosedyrer på barn som trenger anestesi til mindre prosedyrer, og undersøkelser ut av tunge operasjonsstuer og til barne- og ungdomsavdelingens dagenhet, der konsekvensene i forhold til ombygging og ressursbehov må beskrives grundigere.
- Et tredje tiltak er å se på muligheten for å flytte en del gastrokirurgiske endoskopiprosedyrer og urologiske prosedyrer ut fra innsluset operasjon til et poliklinisk behandlingsrom, som vil kreve både areal, sannsynligvis ombygging og noen utstyrsinvesteringer som nå skal kartlegges grundig.
- Det er også identifisert potensial for å tilrettelegge bedre for drift av dagkirurgiske operasjonsstuer i UNN Harstad, og systematisere operasjonsdrift utenfor tradisjonelle operasjonsstuer på et mindre ressurskrevende behandlingsnivå. Også for dette vil det nå bli utarbeidet en konkret handlingsplan.

Styret vil bli holdt orientert om fremdrift og utvikling i dette arbeidet utover i 2022.



Bemanning

Det ble mot slutten av 2021 tatt initiativ til en revitalisering av aktivitetsbasert bemanningsplanlegging (ABP) i klinikkene. Tankesettet bak ABP peker på planlegging av drift og ressursutnyttelse for alle yrkesgrupper i behandlingsskjeden, også gjennom nødvendig jobb- og oppgaveglidning når tilgangen til spesialutdannet personell blir vanskelig. Stikkord i denne sammenheng er «rett ressurs på rett plass til rett tid», sett i et utviklings- og fremtidsperspektiv. Klinikken i samarbeid med stabssentrene skal se på hvilke områder i klinikken som trenger å gjennomføre nærmere spesifikke prosesser og tiltak. Et utgangspunkt for dette arbeidet vil kunne være å se på avvikende regnskap sett opp mot planlagte tall, identifisere såkalte kvalitetsbruddkostnader som bruk av overtid, økte ventelister, arbeidsplanlegging osv. Det planlegges en struktur for kontinuerlig opplæring i ABP gjennom e-læringskurs og webinarer. På denne måten kan vi sørge for nødvendig opplæring av ledere, og bidra til å sikre prosess for gjennomføring av ABP i behandlingsslinjene. Jevnlig og god kontakt med de berørte tillitsvalgte er nødvendig for gode prosesser, både på overordnet nivå, men også i den enkelte klinikk. Jo bedre man får til partssamarbeidet, jo bedre prosesser får man for de ansatte og sluttproduktet som er ivaretagelse av pasienten. Det anbefales i tillegg at klinikkene etablerer lærings- og erfaringsnettverk for å sikre erfaringsoverføring og vedlikehold av kompetanse innad i klinikk og mellom klinikker.

Vurdering

Direktøren erkjenner at UNN er i en svært krevende økonomisk situasjon, som raskt må snues dersom vi skal kunne utvikle foretaket som universitets- og regionsykehus slik vi planlegger. I driften er det lite midler til videreutvikling av tjenestetilbudet, samtidig som manglende overskudd medfører at UNN ikke har nødvendige investeringsmidler for å fornye og utvikle verken utstyr eller bygningsmasse i tråd med våre behov og de krav utvikling av tjenestetilbudet stiller. Slik situasjonen er nå med vesentlig overforbruk særlig på bemanningsområdet, skjer prioriteringene tilfeldig og ikke i tråd med våre planer og ambisjoner.

Veien videre

UNNs ledergruppe skal sammen med foretakstillitsvalgte og foretaksverneombud 17. februar ha årets første av tre årlige virksomhetsplankonferanser. På denne dagen skal det identifiseres områder som skal gi positive økonomiske effekter. *Hvilke beslutninger tas på hvilket nivå og hva er sammenhengen mellom økonomi og pasientbehandling* er to sentrale spørsmål i konferansen. Det oppleves at det ute i virksomheten er høyt og berettiget fokus på kvalitet/service for den enkelte pasient som får helsehjelp, mens situasjonen med lange ventelister, mange fristbrudd, høy andel pasienter passert planlagt tid og ventetider vesentlig over nasjonale måltall viser at tilgjengeligheten for pasientene som gruppe ikke er god nok. Her er det helt nødvendig å bruke de rammene som er tilgjengelig på best mulig måte for å oppnå behandling av flest mulig pasienter til en god kvalitet. Kanskje vil det være riktig å korte ned behandlingsforløp for at flere pasienter skal kunne få nødvendige tjenester? For å oppnå en bedre effekt og forståelse vil det i konferansen diskuteres tiltak som må gjennomføres og hvilke mål som er avgjørende å oppnå innenfor bemanning og økonomistyring.

Månedsverkene må reduseres i forhold til dagens nivå og komme tilbake til nivået som var i 2019, med unntak for de stillinger det er tilført budsjett for.



Totalt sett er det ikke en god sammenheng mellom den store økningen i månedsverk og den aktivitetsutviklingen som har vært i perioden. Det er brukt mange månedsverk utover budsjett som følge av pandemien også i januar, samtidig som UNN foreløpig ikke har fått tilført midler for å kompensere for pandemirelaterte merkostnader. Det iverksettes nå en ny gjennomgang av hvilke pandemirelaterte stillinger/tiltak som fortsatt må beholdes og hvilke som kan avvikles. Dette må så vurderes og følges opp fortløpende utover året.

Innleie av personell fra byrå økte betydelig og uplanlagt i 2021, og det er mål om vesentlig reduksjon i slik innleie i 2022. Samtidig er det enkelte områder hvor det er vanskelig å rekruttere personell. Særlig ved intensivenhetene i Tromsø og røntgenavdelingen vil innleie av personell fra byrå fremdeles være nødvendig.

En opplæring av økonomistyring ut i enhetene er etterspurt av klinikksjefene. Det oppleves at arbeidet med økonomistyring ikke når helt ut i alle lederledd. Dette vil bli tatt inn i lederopplæringen i større grad.

Tromsø, 16.02.2022

Anita Schumacher (s.)
administrerende direktør