

Handlingsplan etter konsernrevisjonens rapport 6/2024-2 Operativ planlegging og bemanning

Revisjonens omfang og mål

Formålet med revisjonen har vært å undersøke om operativ planlegging og budsjettering på ulike nivåer i helseforetaket legger til rette for en hensiktsmessig prioritering og styring av ressurser, for å kunne tilby god pasientbehandling innenfor foretakets tildelte budsjettramme.

Problemstillinger i revisjonen

- Hvilke overordnede rammer og føringer for planlegging og årlig budsjettering er etablert for klinikkene i foretaket?
- Utarbeider klinikkene hensiktsmessige planer for aktivitet og bemanning som grunnlag for god kvalitet og effektiv drift?
- På hvilken måte sørger klinikkene for at budsjettet er avstemt mot forventet aktivitet og nødvendig bemanning for å opprettholde tjenestekvaliteten og overholde budsjetttrammene?

Revisjonens funn

Revisjonen konkluderer med at en mer helhetlig og dynamisk plan- og budsjettprosess er nødvendig for beste ressursallokering. Konklusjonen bygger på tre delkonklusjoner:

- Varierende praksis og systematikk i planlegging av aktivitet og bemanning
- Budsjettet er i liten grad basert på systematisk innsikt om driften
- Bedre virksomhetsstyring vil styrke plan- og budsjettprosessen

Anbefalinger

- Følge opp kravet om at enhetene skal utarbeide aktivitets- og bemanningsplaner
- Tydeliggjøre sammenhengen mellom ressursstyringen og budsjettprosessen
- Øke bruken av analyser i plan- og budsjettarbeidet
- Systematisere god praksis og sikre hensiktsmessig oppfølging
- Øke ledernes kompetanse gjennom veiledning og opplæring

Handlingsplan

«Funn og anbefalinger»	Tiltak	Effektivurdering	Ansvar	Frist	Status
1.Følge opp kravet om at enhetene skal utarbeide aktivitets- og bemanningsplaner	Kommentar: I forkant av mottak av denne rapporten er det etablert et midlertidig team for forbedring av budsjettprosessen i OUS.	Etablert ny og standardisert budsjettprosess som setter klinikken i stand til å gjennomføre driften innenfor budsjett.	Stab Virksomhetsstyring	Til bruk i budsjett-arbeidet for 2026.	I arbeid.
	Alle enheter skal ha bemanningsplaner registrert i GAT.	Antall enheter i hver klinikk som har sine bemanningsplaner registrert i GAT.	Klinikkleder/ lederlinjen	Juni 2025	
	Innhold i aktivitetsplaner må standardiseres for å kunne benyttes enhetlig for aktivitetsstyrt bemanningsplanlegging for ulike driftsenheter som sengeposter, poliklinikker, operasjonsenheter osv.	Antall enheter med aktivitetsplaner.	Klinikkleder/ lederlinjen	Oktober 2025	
2.Tydeliggjøre sammenhengen mellom ressursstyringen og budsjettprosessen	Bemanningsbudsjettet skal baseres på registrerte bemanningsplaner i GAT. Hvis dette gir høyere lønnskostnader enn klinikk/avdeling/enhet har ramme for, er dette et gap som illustrerer tiltaksbehovet. Ved gap må tiltak planlegges, herunder bemanningsplanen vurderes på nytt. Utvikling av verktøy for bruk av data fra bemanningsplaner i GAT til budsjettering. I arbeider med bemannings- og aktivitetsplanlegging skal bemanning tilpasses planlagt aktivitet. Samtidig skal driften gjennomføres innenfor tildelte økonomiske rammer slik at endringsaktiviteter (tiltak) må planlegges hvis gjeldende bemanningsplaner ikke er innenfor de økonomiske rammene.	Nytt verktøy med data fra GAT til bemannings-budsjettering er utviklet og tatt i bruk. Klinikkene gjennomfører driften innenfor tildelte budsjetter	Stab virksomhetsstyring Klinikkleder/ lederlinjen	Til bruk i budsjett-arbeidet for 2026.	Det er iverksatt ekstra HR-innsats for å bistå lederne.

3.Øke bruken av analyser i plan- og budsjettarbeidet	Det utarbeides «analysepakker» som viser sammenheng mellom aktivitet og bemanning pr omsorgsnivå, til bruk for klinikkens planlegging, gjennomføring og evaluering. For 2027-budsjettet skal det etableres en algoritme som lager utkast til sengekapasitet gjennom året basert på historikk og variasjonsanalyse. Etablere nye kriterier for å vurdere hvem som drifter godt og hvem som har størst forbedringspotensialer.	Analysepakker er utarbeidet og tatt i bruk og benyttes av klinikkene i planlegging av egen drift.	Analyseavdelingen	I løpet av 2026.	
4.Systematisere god praksis og sikre hensiktsmessig oppfølging	Etablere standarder for hva som er god praksis for bemanningsplanlegging og budsjettering. Etablere årshjul for oppfølging aktivitet og bemanning, til bruk i virksomhetsstyringen.	Årshjul er etablert og tatt i bruk i klinikkene.	Stab Virksomhetsstyring Klinikkleder/ lederlinjen	31.12.2025.	
5.Øke ledernes kompetanse gjennom veiledning og opplæring	Tiltak for å øke ledernes kompetanse omfatter blant annet: - Lederopplæring for nye ledere - Workshops for bemanningsplanlegging i GAT - Lederutviklingsprogram - Temakurs: Innføringskurs i økonomi og ledelsesinformasjon for nye ledere - Etablering av klinikkontakter ressursstyring fra OSS.	Regelmessig lederopplæring. Klinikkontakter etablert.	Stab virksomhetsstyring Klinikkledere/ lederlinjen Oslo sykehuservice, Seksjon Personal og ressursstyring	Rullerende.	