

Revisjonsplan 2025

Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst

**Behandlet av
styret i Helse Sør-Øst RHF
19. desember 2024**

Innholdsfortegnelse

1. Konsernrevisjonens formål	3
2. Revisjonsplanens formål.....	3
3. Hovedaktiviteter 2025	3
4. Revisjoner skal bidra til læring og forbedring.....	3
5. Risikoområder og planlagte prosjekter 2025	4
5.1 REVISJONSOMRÅDE: PASIENTBEHANDLING.....	5
5.2 REVISJONSOMRÅDE: FORSKNING.....	5
5.3 REVISJONSOMRÅDE: MEDARBEIDER OG KOMPETANSE.....	6
5.4 REVISJONSOMRÅDE: TEKNOLOGI OG SIKKERHET	6
5.5 REVISJONSOMRÅDE: VIRKSOMHETSSTYRING	7
5.6 REVISJONSOMRÅDE: BYGGEPROSJEKTER	8
5.7 REVISJONSOMRÅDE: OPPFØLGING AV TIDLIGERE REVISJONER.....	8
6. Oversikt over planlagte prosjekter i 2025	9

1. Konsernrevisjonens formål

Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst er en uavhengig og objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon med formål å bistå styret og ledelsen ved det regionale helseforetaket i utøvelsen av god virksomhetsstyring. Dette gjøres gjennom å vurdere virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll i det regionale helseforetaket og underliggende helseforetak. Konsernrevisjonen arbeider i overensstemmelse med de internasjonale standardene for profesjonell utøvelse av internrevisjon som er fastsatt av The Institute of Internal Auditors (IIA).

2. Revisjonsplanens formål

Revisjonsplanen skal gi styret i Helse Sør-Øst RHF et beslutningsgrunnlag for å vurdere om de planlagte revisjonsaktivitetene er hensiktsmessige og tilstrekkelige opp mot styrets behov. Videre skal planen gi konsernrevisjonen et grunnlag for å styre egne aktiviteter, samt koordinere revisjonsarbeidet med ledelsen i foretaksgruppen og andre revisjonsmiljøer.

Revisjonsplanen er utarbeidet i tråd med helseforetakslovens § 37a og instruks for konsernrevisjonen. Styret skal i henhold til § 21a i helseforetaksloven godkjenne konsernrevisjonens revisjonsplan. Revisjonsplanen skal være basert på vurderinger av risiko knyttet opp mot overordnede strategier og mål for foretaksgruppen.

Konsernrevisjonen er valgt som internrevisor av styret i Pensjonskassen for helseforetakene i hovedstadsområdet (PKH). Konsernrevisjonens revisjonsplan inkluderer ikke revisjoner av PKH.

3. Hovedaktiviteter 2025

Konsernrevisjonen har et budsjett med 10 stillinger i 2025. I tillegg disponerer konsernrevisjonen et budsjett tilsvarende om lag 0,15 årsverk til å engasjere helsefaglige spesialister og eksterne konsulenter ved behov for spesialkompetanse i prosjektene. Ressursene vil i 2025 bli anvendt på følgende hovedaktiviteter:

- Revisjons- og rådgivningsoppdrag i henhold til plan
- Eventuelle nye revisjoner som revisjonsutvalget beslutter gjennom året
- Oppfølging av anbefalinger i tidligere revisjonsprosjekter
- Dialog og erfaringsutveksling med Helse Sør-Øst RHF, helseforetakene og eksterne aktører
- Utvikling av konsernrevisjonens kompetanse, arbeidsprosesser og leveranser
- Aktiviteter for å opprettholde innsikt i foretaksgruppens virksomhet
- Årsplanlegging og rapportering

4. Revisjoner skal bidra til læring og forbedring

Det er et mål at resultatene fra konsernrevisjonens arbeid skal bidra til læring og forbedring i helseforetakene, i det regionale helseforetaket og på tvers i foretaksgruppen. Konsernrevisjonen arbeider kontinuerlig med å utvikle revisjonsprosessen for å skape verdi gjennom revisjonene. Vi søker å bidra til forbedring gjennom å skape innsikt fra den enkelte revisjon, samt ved å støtte ledelsen i arbeidet med å etablere et grunnlag for videre forbedringsarbeid.

Revisjonsplanen er utformet med et mindre antall kritiske risikoområder, der det gjennomføres flere revisjoner i foretaksgruppen. Dette vil gi konsernrevisjonen mulighet til å rapportere samlet om tilstanden på styring og kontroll i foretaksgruppen innenfor disse områdene. Tilnærmingen vil samtidig gi konsernrevisjonen mulighet til å sammenligne praksis mellom helseforetakene og dele læringspunkter i foretaksgruppen.

5. Risikoområder og planlagte prosjekter 2025

Revisjonsplanen skal være basert på risiko og vesentlighet i foretaksgruppens virksomhet. Det er samtidig en målsetting at revisjonsoppdragene understøtter mål og krav fra eier. Dette gjelder både styringsmålene for 2025, og et lengre perspektiv uttrykt i regional utviklingsplan. Ved utarbeidelse av revisjonsplanen er det tatt utgangspunkt i oppdragsdokument og risikovurderinger for Helse Sør-Øst RHF. Tabellen under viser ledelsens rapporterte risikoområder i Helse Sør-Øst RHF per 2. tertial 2024, og hvordan planlagte revisjoner kan knyttes til identifiserte risikoområder:

Rest-risiko	Risikoområder Helse Sør-Øst RHF	Tidligere prosjekter			Plan for 2025
		2022	2023	2024	
Moderat	1: Risiko for å ikke nå mål om å styrke psykisk helsevern og TSB	●	●	●	
Moderat	2: Risiko for at manglende behandlingsskapasitet medfører lange ventetider, at pasientavtaler ikke overholdes og ikke sammenhengende pasientforløp	●	●		<ul style="list-style-type: none"> Utskrivningsklare pasienter – samhandling med kommuner
Moderat	3: Risiko for redusert kvalitet og pasientsikkerhet	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> Uønsket variasjon - implementering av nasjonale faglige retningslinjer
Moderat	4: Risiko forbundet med å beholde og rekruttere personell, og HMS	●			<ul style="list-style-type: none"> Forebygging og oppfølging av sykefravær
Moderat	5: Risiko forbundet med digitalisering av helsetjenesten	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> Regionale IKT-prosjekter Regional løsning for helselogistikk Omstilling og endringsledelse ved innføring av IKT-systemer
Moderat	6: Risiko forbundet med informasjonssikkerhet og personvern	●		●	<ul style="list-style-type: none"> IKT-sikkerhet – beredskap for alvorlige hendelser
Moderat	7: Risiko forbundet med driftsøkonomi og resultatkrav		●	●	<ul style="list-style-type: none"> Operativ planlegging og budsjettering Bærekraft (rådgivning)
Moderat	8: Risiko forbundet med planlegging og gjennomføring av regionale byggeprosjekter			●	<ul style="list-style-type: none"> Risikostyring i byggeprosjekter (rådgivning)
Moderat	9: Risiko forbundet med å ikke benytte de muligheter som ligger i å ta i bruk helsedata			●	
	Inngår ikke i ledelsens risikovurdering. Inntatt pga at forskning ikke har vært dekket av revisjoner de senere år.				<ul style="list-style-type: none"> Styring og kontroll med forskningsmidler

Tabell 1 – Ledelsens rapporterte risikoområder per 2. tertial, utførte revisjoner 2022-2024 og planlagte revisjoner 2025. Mørkeblå kuler viser revisjonsprosjekter, lyseblå er rådgivning.

De planlagte revisjonene som er vist i tabellen ovenfor er i det videre sortert innenfor de seks revisjonsområdene pasientbehandling, forskning, IKT og sikkerhet, medarbeider og kompetanse, virksomhetsstyring samt byggeprosjekter. Under gis en kort omtale av planlagte revisjoner. Innretningen av den enkelte revisjon vil bli nærmere fastsatt i planleggingen.

5.1 Revisjonsområde: Pasientbehandling

Revisjonsområdet omhandler pasientforløp innenfor somatikk og psykisk helsevern. Dette omfatter både planlagt behandling og øyeblikkelig hjelp. Det er planlagt med ett nytt revisjonstema i 2025, med flere revisjoner. I tillegg blir ett revisjonstema fra 2024 videreført i 2025.

Uønsket variasjon – implementering av nasjonale faglige retningslinjer (pågår)

Å redusere uønsket variasjon i helsetilbudet er et av flere mål for å sikre likeverdige og forutsigbare helsetjenester. Medisinske kvalitetsregistre og helseatlas har vist at det er uønsket variasjon i både kvalitet på pasientbehandlingen og i forbruk av helsetjenester. Uønsket variasjon gir økt risiko for svekket kvalitet og pasientsikkerhet.

Konsernrevisjonen vil i løpet av 2024 ferdigstille tre revisjoner om bruk av nasjonale faglige retningslinjer. Formålet har vært å undersøke hvordan helseforetakene i regionen jobber med å innføre nasjonale faglige retningslinjer og sikre at disse tas i bruk og følges opp. I 2025 vil vi i tillegg foreta en avgrenset kartlegging i noen flere helseforetak som grunnlag for en oppsummerende rapport om tilstanden i regionen.

Utskrivningsklare pasienter – samarbeid med kommuner

Det er et mål at utskrivningsklare pasienter fra helseforetakene skal overføres til kommunale tjenester på en trygg og effektiv måte. Det er imidlertid store utfordringer med å nå dette målet, noe som vises gjennom manglende koordinering og kommunikasjon mellom helseforetak og kommuner.

Helseforetakene har utfordringer med å forberede pasientene tilstrekkelig før utskrivning, og mange kommuner mangler kapasitet til å ta imot pasientene. Dette skaper flaskehals i systemet, hvor pasienter blir liggende lengre på sykehus enn nødvendig. I tillegg kan manglende informasjon fra sykehusene til kommunene få konsekvenser for pasientsikkerheten.

Konsernrevisjonen vil undersøke hvordan helseforetakene og kommunene samarbeider for å sikre en trygg overgang for pasientene. Dette inkluderer vurdering av helseforetakenes forberedelser før utskrivning og kommunenes kapasitet til å ta imot pasientene, samt hvordan ansvarsfordelingen for oppfølging etter utskrivning er definert og praktisert.

5.2 Revisjonsområde: Forskning

Revisjonsområdet omhandler prosessene knyttet til utlysning og tildeling av forskningsmidler samt prosjektrapportering, oppfølging og publisering av helseforskning ved helseforetakene.

Styring og kontroll med forskningsmidler

Forskning er en av fire lovfestede hovedoppgaver i helseforetakene. Forskning finansieres gjennom forskningsmidler fra det enkelte helseforetak, regionale tildelinger og andre eksterne kilder med ulike regulatoriske krav og krav til rapportering. Internkontroll på området er nødvendig for å være trygg på at forskningsmidlene brukes i samsvar med formålet og at det finnes effektive oppfølgingsmekanismer.

Konsernrevisjonen vil undersøke om helseforetakene har etablert tilstrekkelig og effektivt styring og kontroll med finansieringen av forskningsaktivitetene, og om det sikres at tildelte forskningsmidler anvendes, følges opp og rapporteres i samsvar med lov, krav og retningslinjer.

5.3 Revisjonsområde: Medarbeidere og kompetanse

Området dekker HMS, medarbeiderutvikling og kompetanseutvikling. Det er planlagt med en revisjon på området i 2025.

Forebygging og oppfølging av sykefravær

Det samlede sykefraværet i regionen har vært jevnt stigende fra 2019 til 2024. Per august 2024 var sykefraværet i regionen 8,2 prosent. Det er kostbart å ha et høyt sykefravær sett i et individ-, virksomhets- og samfunnsperspektiv.

Alle helseforetakene har et klart mål om at sykefraværet skal reduseres, og har iverksatt tiltak for å redusere sykefraværet. Det jobbes med nærværarbeid inklusive særskilt oppfølging av enheter med høyt fravær, og med bistand fra HMS-avdelingene for å tilrettelegge for enkeltansatte. Årsakssammenhengene tilknyttet sykefravær er imidlertid sammensatte, og det er tidvis vanskelig å identifisere effekten av det enkelte tiltak.

Konsernrevisjonen vil undersøke om foretakene etablerer systematiske og kunnskapsbaserte tiltak i arbeidet med å redusere sykefraværet.

5.4 Revisjonsområde: Teknologi og sikkerhet

Området dekker overordnet styring av teknologi og informasjonssikkerhet. Det er planlagt med fire oppdrag på området i 2025, der en revisjon planlegges i 2025 og gjennomføres i 2026.

Omstilling og endringsledelse ved innføring av IKT-løsninger

IKT-løsninger får en stadig viktigere rolle i pasientbehandling og for å effektivisere tjenestene. Nye løsninger medfører endringer i måten å tenke og jobbe på for å kunne hente ut effektene av innføringen. Dette krever god endringsledelse.

Konsernrevisjonen gjennomfører i 2024 en revisjon om omstilling og endringsledelse ved innføring av IKT-løsninger. Revisjonen kartlegger erfaringene fra innføringen av løsningen eBehandling i regionen, for å bidra til læringspunkter for senere innføringer. eBehandling bidrar til å øke tilgangen til behandling ved hjelp av teknologi, og fremmer en aktiv pasientrolle samt effektiv bruk av terapeutressurser. Løsningen har imidlertid ikke fått ønsket oppslutning i helseforetakene.

Konsernrevisjonen vil i 2025 videreføre revisjonen med en begrenset kartlegging av årsakene til manglende oppslutning, med rapportering til ledelsen i det regionale helseforetaket.

Regional løsning for helselogistikk

Prosjektet Regional løsning for helselogistikk skal levere på løsningsområdene innsjekk og oppgjør (A), styring av pasientflyt og ressurser (B) og intern kommunikasjon og varsling på mobil (C). Prosjektet har nå fem faser med en total kostnadsramme på 963 millioner kroner.

Fase 4 skal starte neste år og avsluttes i begynnelsen av november 2025. Denne fasen omfatter etablering og pilotering av område A og B på tre nye foretak, men inkluderer også gjennomføring av restanser fra fase 3 og prioriterte forbedringsleveranser for område A og B. Fase 3 omfattet leveranser på område C til fire foretak, og videre leveranser foreslås gjennomført samordnet med byggeprosjektet Nytt sykehus i Drammen. I løpet av 2025 skal videre utvikling og innføring av område C avklares i regionen med utgangspunkt i prioritet mot byggeprosjektene til Oslo universitetssykehus HF, som omtales som fase 5.

I 1. tertial 2024 ble det rapportert at merarbeid og forsinkelser medførte at det ikke var midler til å dekke innføring av område C ved de tre planlagte foretakene. Selv om alle leverandørens leveranser var på tid og

med forventet kvalitet dette tertialet, var kvalitet i løsningen fremdeles vurdert som den største risikoen. I 2. tertial 2024 startet Vestre Viken HF utprøvingen av område C, med betydelig ustabilitet i løsningen. For å lykkes med område C-leveransene til nytt sykehus i Drammen (NSD), ble det anbefalt å samle leveransene under felles ledelse i Sykehuspartner HF's leveranseorganisasjon til NSD og byggeprosjektet til nytt sykehus i Drammen.

Konsernrevisjonen vil gjennom en følgerevisjon i 2025 undersøke hvordan prosjektet håndterer leveranser på område A og B til tre nye helseforetak og hvordan byggeprosjektet håndterer leveranser på område C til NSD.

Regionale IKT-prosjekter

Helse Sør-Øst har per 1. tertial 2024 en IKT-portefølje¹ med en styringsramme på cirka 2,5 milliarder kroner. Valg av nye prosjekter og styring av porteføljen er en viktig del av porteføljestyrets forpliktelser og det er det regionale porteføljestyret i Helse Sør-Øst RHF som har ansvaret for styringen av porteføljen.

God styring og kontroll av porteføljen krever at porteføljestyret arbeider planmessig og gir ledelsen i Sykehuspartner HF tydelige og rettidige styringssignaler, slik at Sykehuspartner HF kan ferdigstille igangsatte prosjekter i tråd med porteføljestyrets bestillinger.

Konsernrevisjonen vil undersøke hvordan porteføljestyret fungerer i rollen og om porteføljestyringen bidrar til å realisere regionens strategier og derigjennom levere forventede verdier.

IKT-sikkerhet – beredskap for å håndtere alvorlige hendelser

God styring krever at helseforetakene har god oversikt over eget risikobilde, hvilket inkluderer også risikoer innen informasjonssikkerhet (IS). For å få bedre oversikt over regionens risikoer innen IS, gjennomførte konsernrevisjonen i 2024 et rådgivningsoppdrag som inkluderte alle helseforetak i regionen. Gjennomgangen viste at hendelseshåndteringen ble rapportert som et av de områdene med høyest modenhet på prosesser og retningslinjer innen IS.

Deteksjon av og respons på sikkerhetshendelser er prioriterte områder innen IS. Dette begrunnes med at angrepene på informasjonssystemene blir stadig mer sofistikerte og hyppige. Rask identifisering av hendelser kan forhindre skader, og effektiv respons kan redusere bortfall av IKT-tjenester. For å få en effektiv respons er det anbefalt at praktiske øvelser vektlegges mer i beredskapsplanleggingen.

Konsernrevisjonen vil undersøke helseforetakenes beredskap og evne til å respondere ved konkrete scenarier.

5.5 Revisjonsområde: Virksomhetsstyring

Området dekker økonomi- og risikostyring samt prosesser og systemer for å sikre god styring og kontroll. Det er planlagt med to temaer på området i 2025.

Operativ planlegging og budsjettering (pågår)

Det er et mål at pasienter i spesialisthelsetjenesten skal få riktig helsehjelp til riktig tid. Det er imidlertid store utfordringer med å nå dette målet, noe som vises gjennom mange fristbrudd, lange ventetider og manglende behandling. Disse problemene skyldes ofte at det planlagte aktivitetsbehovet ikke samsvarer med den tilgjengelige kapasiteten, noe som fører til økte kostnader og at budsjettene ikke overholdes.

¹ Ekskl. infrastrukturprosjekter

Revisjonen vil undersøke hvordan helseforetakene operativt planlegger for effektiv ressursutnyttelse og tjenestekvalitet for kommende budsjettår, og hvordan budsjettprosessen brukes for å sikre en best mulig ressursallokering innenfor budsjettammen.

Konsernrevisjonen gjennomfører revisjonen ved to foretak i 2024 og planlegger ytterligere en revisjon i 2025. I tillegg vil vi gjennomføre en avgrenset kartlegging i øvrige helseforetak, som grunnlag for å utarbeide en oppsummerende rapport om tilstanden i regionen.

Bærekraft (rådgivning – pågår)

Staten stiller krav og forventninger til at virksomhetene de eier skal opptre ansvarlig, være ledende i arbeidet med å ivareta menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, redusere klima- og miljøavtrykk, samt ha en ansvarlig og etisk forretningsstyring (governance). Det er også uttrykt en forventning om at statlig eide virksomheter skal være ledende i arbeidet med åpenhet og rapportering, og at det benyttes anerkjente rapporteringsstandarder i dette arbeidet. Det er en kontinuerlig utvikling av regulatoriske krav på området. Dersom bærekraftsrapporteringen ikke oppdateres i tråd med disse, er det risiko for at rapporteringen ikke gir et rettviseende bilde.

Konsernrevisjonen vil kartlegge nå-situasjonen for bærekraftsrapportering i Helse Sør-Øst, for å gi et grunnlag for å vurdere hvordan Helse Sør-Øst bør arbeide videre med rapportering på dette området.

Løpende rådgivning

Konsernrevisjonen bistår hvert år det regionale helseforetaket og helseforetakene med rådgivning knyttet til virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll. Rådgivningen er knyttet til oppfølging av revisjoner, forbedringsarbeid og opplæring.

5.6 Revisjonsområde: Byggeprosjekter

Revisjonsområdet omfatter prosesser for styring av regionens byggeprosjekter. Helse Sør-Øst har per september 2024 en byggportefølje med 13 byggeprosjekter i gjennomføringsfasen med en styringsramme på nesten 70 milliarder kroner.

Risikostyring i byggeprosjekter (rådgivning)

Ledelsen i HSØ RHF har tidligere vurdert restrisikoen i regionens byggprosjekter som høy. Som et resultat av det har konsernrevisjonen vurdert kvaliteten både i prosjekteier- og risikostyringen av et klinikkbygg i Radiumhospitalet og et nytt psykiatribygg i Akershus universitetssykehus HF.

Begge revisjonene synliggjør flere forbedringsområder både innen eier- og risikostyring av prosjekter. Selv om byggeprosjektene har blitt styrt forskjellig, er det også gjort noen generiske funn som gjelder begge revisjoner.

Spesielt størrelsen av de nyeste byggprosjektene i Helse Sør-Øst vil stille høye krav til regionens styringssystemer. Konsernrevisjonen vil derfor dele våre erfaringer med Sykehusbygg HF og Helse Sør-Øst RHF gjennom avgrensede rådgivningsaktiviteter.

5.7 Revisjonsområde: Oppfølging av tidligere revisjoner

Konsernrevisjonen følger hvert opp anbefalingene fra revisjoner som ble utført foregående år. Formålet er å undersøke om helseforetakene har ivaretatt anbefalingene, slik at risikoer og identifiserte svakheter er tilfredsstillende fulgt opp og håndtert. Resultatet fra oppfølgingen blir rapportert til styrets revisjonsutvalg.

6. Oversikt over planlagte prosjekter i 2025

Tabellen under gir en samlet oversikt over planlagte revisjoner og rådgivningsoppdrag for 2025. Ved behov kan konsernrevisjonen også gjennomføre ad hoc-revisjoner etter godkjenning av revisjonsutvalget, eksempelvis ved endringer i risikobildet.

De angitte tidspunktene er konsernrevisjonens tentative tidsplan for revisjonene. Det kan oppstå endringer i året ved behov for ad hoc-revisjoner, etter koordinering med andre revisjonsmiljøer eller ved interne forhold hos helseforetakene.

Revisjonsområde	Revisjon	Tilnærming/helseforetak	Tentativt tidspunkt
Pasientbehandling	Uønsket variasjon - implementering av nasjonale faglige retningslinjer	Oppsummering etter revisjon av tre foretak i 2024	1. tertial
	Utskrivningsklare pasienter – samhandling med kommuner	Revisjon av tre foretak med oppsummering	1. - 3. tertial
Forskning	Styring og kontroll med forskningsmidler	Revisjon av tre foretak med oppsummering	1. -3. tertial
Medarbeidere og kompetanse	Forebygging og oppfølging av sykefravær	Revisjon av tre foretak med oppsummering	1. - 3. tertial
IKT og sikkerhet	Omstilling og endringsledelse ved innføring av IKT-systemer	Begrenset gjennomgang som omfatter flere helseforetak	1. tertial
	Regional løsning for helselogistikk	Følgerevisjon av prosjektet. Sykehuspartner HF Flere helseforetak	1. -3. tertial
	Regionale IKT-prosjekter	Sykehuspartner HF	2. tertial
	IKT-sikkerhet - beredskap for å håndtere alvorlige hendelser	Flere helseforetak	3. tertial 2025- 2. tertial 2026
Virksomhetsstyring	Operativ planlegging og budsjettering	Sykehuset Østfold HF samt oppsummering	1. tertial
	Bærekraft (rådgivning)	Helse Sør-Øst RHF	1. tertial
Byggeprosjekter	Risikostyring i byggeprosjekter (rådgivning)	Sykehusbygg HF Helse Sør-Øst RHF	1. tertial
Løpende rådgivning	Rådgivning og opplæring innenfor virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll	Helse Sør-Øst RHF og andre foretak	Løpende
Oppfølging av tidligere revisjoner	Oppfølging av anbefalinger fra revisjoner utført i 2024 og tidligere	Flere helseforetak	3. tertial

Tabell 2 - Planlagte revisjoner per revisjonsområde og foretak