



Utviklingsprosjekt:

Arbeidsprosesser i medisinsk- og helsefaglig avdeling.

Nasjonalt topplederprogram

Elisabeth Arntzen

Oslo, 6.april 2011

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Helse Sør-Øst RHF ble opprettet 1.juni 2007 ved sammenslåing av Helse Sør og Helse Øst. Det er i dag ca 150 medarbeidere i den sentrale regionale administrasjonen. I 2007 ble kun mindre justeringer av oppgaver og struktur gjennomført i konsernledelsen. Det pågår nå en organisasjonsutviklingsprosess (OU-prosess) frem mot 3.juni 2011. OU-prosessen har som formål å utvikle en organisasjon som er godt tilpasset mål, strategier og hovedprosesser. Organisasjonen skal generelt forenkles og nedbemannes, et betydelig antall oppgaver skal løses utenfor RHFet, utvikling skal prioriteres og det skal gjøres færre faste oppgaver.

Avdeling medisin og helsefag (MHF) skal fra 1.juni 2011 ledes av nyansatt fagdirektør som rapporterer til viseadministrerende direktør. MHF vil bli delt inn i seksjoner, samtidig som det skal etableres programområder som skal ivaretas av team. OU-prosessen skal føre frem til en betydelig endring av arbeidsprosessene i MHF.

Avdelingen vil fortsatt være en sentral premissgiver i planlegging, ivaretaking og oppfølging av RHFets "sørge-for" ansvar, og ha ansvar for helsefaglig saksutredning, rådgiving og prioritering i RHFets hoved- og delprosesser. Tydelige arbeidsprosesser skal baseres på nye roller og ansvar.

Fremdriften i arbeidet med å beskrive MHF sin organisering, rolle-, ansvars- og myndighetsfordeling er forsinket og vil ikke være klar før 30.april 2011.

Organisatorisk er prosjektet forankret hos konstituert direktør for MHF og dennes avdelingsledergruppe. Viseadministrerende direktør ønsker prosjektet presentert for sin ledergruppe.

Problemstilling og målsetting

Problemstilling: Tilpasse avdeling medisin og helsefag sine arbeidsprosesser til nye roller og oppgaver i henhold til de overordnede føringene fra administrerende direktør.

Mål: Sikre god planlegging, innføring og evaluering av nye arbeidsprosesser i MHF.

Effektmål og resultatmål

Effektmål:

- Hensiktsmessige arbeidsprosesser i MHF som understøtter RHFets "sørge-for" ansvar overfor helseforetakene.

Resultatmål:

- Oppnå felles forståelse i avdelingen om hvilke arbeidsprosesser avdelingen har.
- Definere behov for og øke kompetanse innen prosessledelse, herunder team-arbeid.
- Beskrive aktuelle arbeidsprosesser i prosedyrer/sjekklistor/flytdiagram i kvalitetssystemet.

Resultatene kan dokumenteres ved:

- At beskrivelse av aktuelle arbeidsprosesser finnes i kvalitetssystemet.
- Bruk av beskrivelsene kan dokumenteres via utfylte sjekklistor etc.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

For å oppnå felles forståelse av ønsket praksis, bør arbeidsprosessene avdeling MHF skal ha ansvar for beskrives. En arbeidsprosess kan defineres som en rekke med handlinger som er nødvendige for å løse en definert arbeidsoppgave. Prosessene dreier seg ofte om forløp og omhandler alle kontakter, aktiviteter, hendelser og vurderinger som skjer i underveis. Flytskjema benyttes ofte til å tegne kart over en gitt arbeidsprosess (http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Planlegge/Flytskjema/1192).

Avdeling for medisin og helsefag vil ha mange roller etter OU-prosessen. Nedenfor framgår eksempler på ulike roller der handlingene som er nødvendige for å løse oppgavene bør beskrives. Det bør utarbeides prosessbeskrivelser i form av prosedyrer, sjekklister eller flytdiagram på en hensiktsmessig måte for disse rollene:

- *Premissgiver*, for eksempel fortolkning og ivaretagelse av sørge-for ansvaret, foreta prioriteringer, deltakelse i evalueringer og forhandlinger.
- *Bestiller*, faglig ansvar ved all bestilling av spesialisthelsetjenester, herunder utvikling av kravspesifikasjon ved kjøp av helsetjenester,
- *Initiativtaker*, for eksempel til opprettelse av fagråd, samlinger, kvalitetsrevisjoner.
- *Utvikler*, for eksempel initiativtaker til/utvikler av samhandlingsarenaer.
- *Koordinator*, ved for eksempel å koordinere fagråd, fagdirektørmøter, høringssaker.
- *Formidler*, jfr. for eksempel av overordnede oppdrag, nasjonale planer/føringer.
- *Oppfølger*, ved bl.a. å følge opp rapporteringsdata, egne aktivitets- og kvalitetskrav til foretakene, sjekke om/hvordan tilsynsorganers avvik blir rettet og lignende.
- *Forhandler*, enten som delegert ansvar eller som del av RHF-delegasjon.
- *Observatør*, for eksempel når dette skal være vår definerte oppgave i prosesser.
- *Saksutredet*, jfr. ovenfor.
- *Prosessledelse* av regionale/flerregionale prosjekter og utredninger.
- *Teamleder* av programområder.

Å lede arbeidsprosesser krever en struktur som støtter opp om faglige prosesser. Prosesslederens hovedoppgave er å lede en gruppe frem til en løsning som de sammen forplikter seg til å implementere. Ved hjelp av kompetanse om gruppeprosesser og å lede grupper, og et sett med teknikker og verktøy til å lede arbeidsflyten, tilrettelegger og styrer prosesslederen arbeidsprosessen slik at målet nås (<http://faseconsulting.wordpress.com/2010/12/01/75/>).

Fagdirektøren skal lede, koordinere og prioritere. Programområdene skal identifiseres og avgrenses gjennom fastlagte mandater som avklarer målsettinger, myndighet og rammebetingelser for arbeidet innenfor området. Hvert programområde har dedikert teamlederskap. Andre avdelinger vil bli involvert.

Enkelte ansatte vil arbeide alene eller sammen om konkrete oppgaver og arbeidsprosesser. Den enkelte skal ha klart beskrevet ansvar. Det vil også være løpende/ad-hoc oppgaver som ansatte alene eller sammen løser i arbeidsgrupper/team avhengig av oppgavens art. Det må vurderes hvilke av disse arbeidsprosessene som bør beskrives.

Fremdriftsplan med milepæler

Tiltak på TLP

Tiltak	Tidsfrist
--------	-----------

Gjennomgå litteratur	11.mars 2011
Angi ulike roller for avdeling MHF	11.mars 2011
Lage et eksempel på et flytdiagram for en aktuell arbeidsprosess	11.mars 2011
Presentasjon i TLP	15.april 2011
Presentasjon for leder MHF og avdelingsledermøtet (ALM)	2.mai 2011
Presentasjon for VAD sin ledergruppe	9.mai 2011(?)

Tiltak etter TLP sammen med MHF-avdelingen

Tiltak	Tidsfrist
Definere avdelingens arbeidsprosesser.	1.juni 2011
Definere behov for opplæring innen prosessledelse.	1.juni 2011
Gjennomføre opplæringen i avdelingen.	15.juni 2011
Etablere prosedyrer/sjekklistor/flytdiagram for ulike arbeidsprosesser.	1.juli 2011
Ta i bruk aktuelle arbeidsprosesser	1.juli 2011
Evaluere resultatene (at det er utarbeidet prosedyrer/sjekklistor/flytdiagram og dokumentere at de brukes)	1.oktober 2011

Budsjett - nøkkeltall

Utgifter dekkes av det interne budsjettet.

Risikoanalyse

Hva kan skje	konsekvens	tiltak
De utarbeidede prosedyrene/sjekklistene/flytdiagrammene tas ikke i bruk.	Ingen samordnet bruk av arbeidsprosesser i MHF / RHF	Bruk av prosessbeskrivelsene evalueres ca 3 måneder etter planlagt implementering.

Interessentanalyse

Det er forventninger til og behov for at endringene i roller og oppgaver håndteres på en systematisk og god måte i hele Helse Sør-Øst RHF. Holdningene til prosjektplanen er gjennomgående positive både hos ledere og ansatte i RHFet.

Konklusjoner og anbefalinger

Det vurderes at dette er et prosjekt som Helse Sør-Øst RHF generelt, og avdeling medisin og helsefag spesielt, kan ha nytte av som ledd i den pågående OU-prosessen. Endelige roller og oppgaver til avdelingen og de ansatte er ikke klar enda og må få sin tilpasning i utviklingsprosjektet.

Vedlegg

Vedlegg 1: Eksempel og veiledning på utarbeidelse av flytdiagram for en arbeidsprosess

Referanser

Sørås, Irene (2007): *Organisasjonsutvikling i sykehus*. Universitetsforlaget. Oslo.
http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Metode_for_kvalitetsutvikling