



Utviklingsprosjekt

Strategiprosess i Helse Møre og Romsdal HF

Nasjonalt topplederprogram kull 10

Ketil Gaupset

Klinikk sjef

Klinikk for medisinske servicefunksjoner

Helse Nordmøre og Romsdal HF

Bakgrunn

Helse- og omsorgsministeren har vedtatt at Helse Nordmøre og Romsdal HF og Helse Sunnmøre HF skal slås sammen fra 01.07.11 til Helse Møre og Romsdal HF. Det vil gjennomføres en ny organisering av det samlede foretaket. Organisering og "lederkabalen" i det nye foretaket er ikke besluttet. Siden Helse Nordmøre og Romsdal HF avvikles 01.07.11 er det lite hensiktsmessig å initiere et utviklingsprosjekt i denne organisasjonen. Jeg vil derfor i stedet se framover mot etableringen av det nye helseforetaket, og beskrive momenter som vil være av betydning når strategiarbeidet for det nye helseforetaket initieres. Dette gjelder i hovedsak i arbeidet med en overordnet strategi for foretaket, men mange av momentene vil også være relevante i utarbeidelse av strategier på lavere nivå i organisasjonen.

Problemstilling

Hvordan kan en strategiprosess gjennomføres i Helse Møre og Romsdal HF?

Effektmål

Legge grunnlag for gjennomføring av en god og involverende strategiprosess i Helse Møre og Romsdal HF

Resultatmål

Beskrive sentrale begreper og momenter i gjennomføringen av en strategiprosess i Helse Møre og Romsdal HF.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Helse Møre og Romsdal HF etableres 01.07.11. Noe av det første den nye organisasjonen må gjøre er å initiere en strategiprosess. Hensikten med å lage en strategi for Helse Møre og Romsdal HF er å avklare hvilke oppgaver organisasjonen skal prioritere, hvilke mål organisasjonen skal ha, og en beskrivelse av hvordan organisasjonen skal nå disse målene. En strategiprosess vil også kunne virke kulturbyggende for de ulike miljøene som skal slås sammen til en organisasjon.

Helse Nordmøre og Romsdal HF har de siste årene hatt store interne utfordringer på grunn av vedtak om funksjonsdeling mellom sykehusene i Molde og Kristiansund. Vedtatt funksjonsfordeling mellom sykehusene ble lagt på is av Helse- og omsorgsministeren i april 2010. Funksjonsdelingsprosessen har imidlertid ført fagmiljøene i de to sykehusene lenger fra hverandre, og det er blant de tillitsvalgte i Kristiansund en sterk mistillit til ledelsen i Helse Nordmøre og Romsdal HF.

Det er ulike oppfatninger og forventninger til hva et felles helseforetak i fylket vil bety for utviklingen av spesialisthelsetjenestetilbudet. Fra de tillitsvalgte ved Kristiansund sykehus er det store forventninger til at opprettelsen av et felles foretak i fylket vil medføre stedlig ledelse ved sykehuset i Kristiansund, mens forventningene kan virke mindre i Romsdal og på Sunnmøre. En godt forankret strategiprosess vil derfor være viktig for å få de ulike miljøene til å avklare forventninger og dra i samme retning for å etablere et best mulig spesialisthelsetjenestetilbud i Møre og Romsdal.

Helse Møre og Romsdal HF bør igangsette en strategiprosess fordi:

- Mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte.
 - Mange ansatte i både Helse Nordmøre og Romsdal HF og i Helse Sunnmøre HF er usikker på hva sammenslåingen vil bety. Ved å bli tydelige på hvilke mål den nye

organisasjonen skal ha så vil det kunne tydeliggjøres for de ansatte i hvilken retning de skal arbeide. Strategien vil kunne gi de ansatte en beskrivelse av hvordan man skal gå fram for å nå målene.

- Mål og strategier har en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet og fungerer som beslutningspremisser for den enkelte ansatte.
 - Dersom en ansatt eller leder står i en situasjon som krever en beslutning, skal organisasjonens mål og strategi antyde hvilke kriterier som skal vektlegges.
- Mål og strategier gir organisasjonen en bestemt retning den arbeider mot.
 - Strategien vil være premissleverandør i forhold til hva det nye helseforetaket skal prioritere, og dermed også bortprioritere.
- Mål fungerer som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører.
 - Det er stor uenighet om en fusjon vil føre til bedre spesialisthelsetjenester i Møre og Romsdal. Det er ikke gjennomført noe utredningsarbeid for å identifisere eventuelle gevinster ved en fusjon. Helse- og omsorgsministerens begrunnelse for fusjonen har vært at en kan utvikle bedre spesialisthelsetjenester for befolkningen ved å se hele fylket under ett. Det må derfor etableres målbare kriterier som kan si oss om en fusjon virkelig har ført til bedre spesialisthelsetjenester i Møre og Romsdal.
- Mål og strategier kan gi en organisasjon nødvendig legitimitet i omgivelsene.
 - Det har vært mye støy og uro i Helse Nordmøre og Romsdal HF siste året og foretaket har slitt omdømmemessig. En tydelig og bredt forankret strategi vil være viktig for å gjenopprette tillit og nødvendig legitimitet i alle delene av fylket.

Tilnærming

Det er flere måter å tilnærme seg en strategiprosess på. Det skilles ofte mellom en generisk tilnærming og en ressursbasert tilnærming. Generiske strategier er knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer seg i forhold til omgivelsene. Ressursbaserte strategier fokuserer på egne ressurser i organisasjonen som fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser som strukturer og systemer (Jacobsen og Thorsvik 2008).

En offentlig virksomhet som et helseforetak må basere sine strategiske valg på både eksterne forhold og ressursene den nye organisasjonen vil besitte. Et helseforetak er ikke i samme "konkurransesituasjon" som en privat bedrift ved at den kan velge bort elementer som er lite "lønnsomme". Utfordringen blir da å likevel utforme en tydelig og nok målrettet strategi.

Initiering av strategiprosessen

En overordnet strategiprosess for Helse Møre og Romsdal HF bør initieres og forankres i det nye styret i helseforetaket. I *Lov om helseforetak* er styrets oppgaver beskrevet. En av oppgavene er å fastsette budsjett og planer for foretakets virksomhet. Det vil derfor være naturlig at det er styret som ber administrasjonen i Helse Møre og Romsdal HF om å utarbeide forslag til strategi for det nye helseforetaket.

Organisering

Utarbeidelse av et forslag til strategi bør organiseres som et eget prosjekt med prosjektleder, prosjektgruppe og styringsgruppe. Dette kan sikre at oppdraget får et klart mandat og at tilstrekkelig med ressurser stilles til disposisjon for arbeidet. Ved å organisere strategiprosessen som et prosjekt er det gode muligheter for å sikre bred involvering i prosessen ved å opprette ulike arbeidsgrupper og referansegruppe.

Strategiprosessen må produsere et sett med leveranser. Prosjektorganisering kan lette oppfølgingen av arbeidet underveis i prosessen.

Prosess

I utarbeidelsen av en strategi for Helse Møre og Romsdal HF må det tas flere strategiske valg. En strategisk valgsituasjon kjennetegnes ved at den er (Løwendahl og Wenstøp 2010):

- Sjelden – organisasjonen er ikke ofte i en slik situasjon
- Preget av usikkerhet – usikkerhet ved konsekvensene av valget
- Verdiladet – konsekvensene vil påvirke mange av organisasjonens resultatmål.
- Forpliktende – valget vil kunne kreve betydelige ressurser og oppfølging.
- Ikke-reversibel – valget kan ikke omgjøres.
- Retningsgivende – vil ha betydning for mindre beslutninger og handlinger framover.

Strategien for Helse Nordmøre og Romsdal HF vil være et svært viktig styrende dokument for den nye organisasjonen. For å forankre arbeidet i hele organisasjonen er det derfor en forutsetning at man får til en bred involvering av både de ansatte og ledelsen. Dette kan gjøres ved at det arrangeres informasjonsmøter, nedsettes arbeidsgrupper, opprettes egne web-sider for strategiprosessen, samt opprette spesifikke kommunikasjonskanaler hvor alle ansatte kan gi sitt bidrag i prosessen. Et utkast av strategien bør sendes ut på en bred høring både internt i organisasjonen og til eksterne interessenter.

Budsjett – nøkkeltall

Det er ingen kostnader forbundet med gjennomføringen av dette prosjektet.

Risikoanalyse

Risikoforhold / Momenter	Kort beskrivelse av situasjon / hendelse	Kryss av etter risikovurdering			Forebyggende og skadebegrensende tiltak overføres til handlingsplan
		grønt	gult	rødt	
Kapasitet i organisasjonen	I en etableringsfase er det en fare for at det settes av for lite ressurser til gjennomføring av strategiprosessen.		X		Sørge for at tilstrekkelige ressurser avsettes. Dersom ikke ressursene / kompetansen i tilstrekkelig grad finnes i egen organisasjon må det vurderes kjøp av eksterne ressurser.
Forankring i egen organisasjon	Strategiprosessen forankres for dårlig i hele organisasjonen pga ”top-down” prosess.		X		Sikre bred involvering av alle lag i organisasjonen i både planlegging, gjennomføring og oppfølging av strategien.
Enes om en felles strategi	Svært utfordrende at ulike kulturer med ulik historie og ståsted skal enes om en felles strategi. Det er mange ”særinteresser” som ikke må undervurderes.		X		Sikre bred deltakelse fra alle sykehusene i helseforetaket. Ta på alvor regionale- og nasjonale føringer som foreligger.

	Det er en fare for at strategien kan bli for lite konkret.				
Oppfølging av strategien	Vedtatt strategi følges ikke opp i organisasjonen		X		Lage egen handlingsplan for hvordan strategien skal følges opp. Rapporteres jevnlig til styret ift hvordan strategien følges opp.

Konklusjoner og anbefalinger

Styret i det nye helseforetaket bør initiere en strategiprosess for Helse Møre og Romsdal HF så snart det nye foretaket er etablert og den nye organisasjonen er på plass. Strategiprosessen må forankres i alle sykehusene i det nye helseforetaket. Strategien må bygge på vedtatt strategi i Helse Nordmøre og Romsdal HF og i Helse Sunnmøre HF. Helse Midt-Norge sin strategi 2020 må være en viktig premissleverandør for strategiarbeidet.

Referanseliste

Jacobsen DI, Thorsvik J. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget.

Løwendahl BR, Wenstøp FE. 2010. *Grunnbok i strategi*. Oslo. Cappelen Damm AS.

Vedlegg

- Begrepsavklaringer og sentrale momenter i strategiprosessen