

# Utviklingsprosjekt

Gjennomgå og avstemme  
kommunikasjonsavdelingens rolle og oppgaver i  
Nordlandssykehuset HF

Nasjonalt topplederprogram

Randi Angelsen  
Kommunikasjonssjef Nordlandssykehuset HF  
Kull 10  
Vår 2011

## **Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet**

Nordlandssykehuset HF betjener en befolkning på ca 131.000 innbyggere fordelt på 21 kommuner i regionene Salten, Lofoten og Vesterålen. Helseforetaket fikk ny direktør høsten 2010.

Kommunikasjonsavdelingen er organisert i stab til direktøren. Kommunikasjonssjef møter fast i direktørens ledergruppe som består av administrerende direktør, viseadministrerende/medisinsk direktør og åtte kliniksjefer, samt sjef for drift og eiendom.

Kommunikasjonsavdelingen har to ansatte, kommunikasjonssjef og kommunikasjonsrådgiver/webredaktør. Avdelingen skal utvides med en ny rådgiver som skal ha hovedansvar for utbyggingsavdelingens kommunikasjonsbehov i forbindelse med de to store byggeprosjektene helseforetaket har igangsatt. Dette omhandler nybygg og modernisering av det somatiske sykehuset i Bodø og bygging av helt nytt lokalsykehus i Vesterålen (samlet pris 3,7 mrd).

Kommunikasjonsavdelingen har ansvar både for det interne og det eksterne kommunikasjonsarbeidet i helseforetaket. Avdelingen har også primæransvaret for all kontakt mellom Nordlandssykehuset og media.

Kommunikasjonsavdelingens viktigste oppgave er gjennom kommunikasjonsarbeid, å bidra til at Nordlandssykehuset HF når sine mål. Avdelingen skal bidra til å skape et godt omdømme gjennom god kommunikasjon med pasienter, pårørende, befolkning, primærhelsetjeneste og kommunene i sykehusets nedslagsfelt. Kommunikasjon knyttet til pasientbehandling, kvalitet, pasientsikkerhet, økonomi og pågående byggeprosjekt skal vektlegges.

## **Problemstilling og målsetting**

Utviklingsprosjektet omhandler en gjennomgang av kommunikasjonsavdelingens oppgaver og rolle i Nordlandssykehuset HF. Det skal etableres en oversikt over hvilke forventninger toppledelse, klinisk ledelse, øvrige ansatte og eksterne samarbeidspartnere har til kommunikasjonsavdelingen.

I det daglige arbeidet kan målbildet ofte fremstå som uklart og dagen fylles med oppgaver som tar tid, men som ikke er strategisk forankret og som dermed ikke bidrar til oppfyllelse av Nordlandssykehuset mål. Prosjektet skal gi en oversikt over hvilke oppgaver kommunikasjonsavdelingen faktisk utfører i dag og definere hvilke oppgaver som skal videreføres og hvilke som kan utelates eller overlates andre enheter. Samtidig skal det vurderes om det er andre og viktigere oppgaver avdelingen skal utføre og integrere disse i avdelingens arbeid.

Utviklingsprosjektet skal resultere i at kommunikasjonsavdelingen fremstår med en klarere profil og en strategisk forankring der oppgavene er definert og prioritert i henhold til Nordlandssykehusets overordnede mål og pågående utviklingsarbeid. Oppgaver og rolle skal klargjøres og avstemmes i forhold til de ressurser avdelingen rår over. Forståelsen skal gjelde både interne og eksterne samarbeidspartnere.

## Effektmål og resultatmål

### Effektmål

Kommunikasjonsavdelingens funksjon og oppgaver skal avklares og tydeliggjøres. Målet er å etablere et bedre samsvar mellom oppgaver og tilgjengelige ressurser: personell og økonomi. Dette vil kunne medføre en endring i oppgaver og rolleforståelse.

Gjennomgangen skal resultere i revisjon av eksisterende strategiske kommunikasjonsplan. Planen skal inneholde en beskrivelse av kommunikasjonsavdelingens oppgaver og rolle i Nordlandssykehuset. Årlige handlingsplaner skal utarbeides.

### Resultatmål

- Foreta en gjennomgang og opplisting av avdelingens arbeidsoppgaver i dag.
- Føre statistikk over henvendelser til avdelingen i løpet av en måned for å synliggjøre bruk av tid og arbeidsoppgaver.
- Intervju med et utvalg klinikkjefer og ansatte fra ulike deler av virksomheten, for å finne ut hvilke forventninger de har til kommunikasjonsavdelingen.
- Intervjue utvalgte redaktører og journalister i Nordlandssykehusets primære nedslagsfelt.
- Ta i bruk kvantitativ og kvalitativ analyse av medieoppslag.
- Gjennomføre drøftinger med samhandlingsenheten for å avklare aktuelle samarbeidsområder knyttet til informasjon og kommunikasjon overfor kommuner og etablerte samarbeidsorgan i helseforetakets nedslagsområde.

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Nordlandssykehuset har vært gjennom stor endring siden sommeren 2010. Helseforetaket har fått ny direktør og det er iverksatt et stort arbeid med fokus på pasientsikkerhet og kvalitet som involverer hele organisasjonen.

Helseforetaket er også i gang med to store byggeprosjekt til en samlet verdi av 3,7 mrd kroner.

All omstilling og utvikling i en organisasjon krever involvering av ledelse og ansatte på ulike nivå. Endringens begrunnelse, visjon, milepeler og mål må kommuniseres fra både styre, ledelse og andre nøkkelpersoner. (Kotter JP, 1993: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail).

Kommunikasjon må foregå på ulike nivå og med ulike virkemidler, internt og eksternt. Både på det strategiske og det operative nivå vil kommunikasjonsavdelingens bidrag være sentralt som støtte for direktør og andre som er direkte involvert i omstilling og utvikling. (Mintzberg H, 1983: Structures in fives, kap 1: Foundations of Organization Design.)

En gjennomgang av avstemming av kommunikasjonsavdelingens oppgaver og rolle, vil bidra til at avdelingens ressurser i større grad kan støtte den utvikling Nordlandssykehuset er inne i.

## **Fremdriftsplan med milepæler**

Mai 2011

Utarbeide spørsmål til bruk i intervju med interne interessenter (klinikksjefer, ansatte).

Utarbeide spørsmål til bruk i intervju med eksterne interessenter (media).

Utarbeide skjema for registrering av arbeidsoppgaver.

Iverksette analyse av medieoppslag – kvantitativt og kvalitativt (positivt, negativt, regionsinndelt, hvem svarer etc).

Juni 2011

Gjennomføre intervju.

Gjennomføre samtaler med samhandlingsenheten for å drøfte samarbeid i forhold til kommunene og helseforetakets samarbeidsorgan, RESO.

Juli/august 2011

Utarbeide rapport.

September 2011

Utarbeide strategisk kommunikasjonsplan til styrebehandling 15. september 2011.

## **Budsjett – nøkkeltall**

Vikar

Gjennomføringen av utviklingsprosjektet vil kreve tid. Estimert tid er tre uker – 15 virkedager.

Arbeidet skal gjennomføres av kommunikasjonssjef parallelt med ordinære driftsoppgaver. Det anbefales derfor å forlenge engasjementet til vikar som har vært ansatt i kommunikasjonsavdelingen i forbindelse med kommunikasjonssjefs deltakelse i topplederprogrammet. Vikaren vil kunne bidra i det løpende driftsarbeidet i perioden. Det anbefales å forlenge vikariatet med to måneder, frem til 1. juli 2011. Kostnad: Lønn i to måneder til vikar.

Medieanalyse

Helse Nord RHF inngår ny avtale om medieovervåkning 14. april 2011. Avtalen erstatter eksisterende avtale og vil inkludere alle helseforetak i Helse Nord. Nordlandssykehuset har til nå ikke tatt i bruk analyse av medieomtale. Denne utvidelsen vil innebære en ny kostnad. Men før avtalen formelt er inngått, kan kostnader ikke beregnes. Kostnadene antas likevel å være overkommelige.

## **Risikoanalyse**

Den viktigste faktoren som kan hindre prosjektets gjennomføring er tid. Det er nødvendig å avsette ressurs for å gjennomføre analysen. Deretter å skape rom for å implementere eventuelle endringer og utarbeide strategisk plan. Kostnader til vikar må avklares.

Kostnader til generell medieovervåkning er en eksisterende del av kommunikasjonsavdelingens budsjett. Det vil komme ekstra kostnader knyttet til analyse av medieomtalene. Disse antas å kunne dekkes innenfor kommunikasjonsavdelingens budsjett.

## **Konklusjoner og anbefalinger**

Det er viktig at kommunikasjonsavdelingens fagkompetanse nyttiggjøres riktig. Med få ansatte som innehar nøkkelkompetanse på området, må bruken av ressursene avstemmes og rollen defineres tydeligere. Avdelingens kompetanse må nyttiggjøres best mulig både som operativ og strategisk ressurs, noe som kan innebære at oppgaver faller bort og nye kommer til.

En utvidelse av avdelingen med en medarbeider som skal ivareta utbyggingsavdelingens behov for kommunikasjonskompetanse, vil først og fremst bidra til en forbedring av kommunikasjonsarbeidet knyttet til byggeprosjektet både internt og eksternt. Men utvidelsen vil også kunne bidra til endringer i oppgaver for nåværende medarbeidere og bør derfor ses i sammenheng.

De samlede oppgaver og ressurser må avstemming i forhold til den utvikling Nordlandssykehuset står foran og nye direktørs behov. Prosjektet anbefales gjennomført.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Interessentanalyse

Vedlegg 2: Risikoanalyse

Vedlegg 3: Kommunikasjonsplan

## Vedlegg 1: Interessentanalyse

Interessenter	Interessentens holdninger 1-10 1- negativ 10- positiv	Interessentens påvirkningskraft 1-10 1- liten påvirkning 10- stor påvirkning	Konklusjon/tiltak
Adm direktør	7	10	Skape eierskap og forankring.
Viseadm/ medisinsk dir	7	10	Skape eierskap og forankring.
Kliniksjefer og sentersjefer	8	10	Etablere forståelse for gjennomgangen slik at deres bidrag til kommunikasjon og behov for kommunikasjonsstøtte kan ivaretas.
Ansatte	7	7	Etablere forståelse for ansattes bidrag i kommunikasjonsarbeidet. Særlig omdømmebygging.
Samhandlingssjef	8	6	Etablere felles strategier for å styrke samhandling og kommunikasjon eksternt.
Media	5	5	Skape felles forståelse for hverandres oppgaver, roller og ressurser.

## Vedlegg 2: Risikovurdering

Risikoforhold/ momenter	Beskrivelse av situasjonen	Kryss av etter risikovurdering			Forebyggende og skadebegrensende
Tid til prosjekt- gjennomføring	Nødvendig å avsette tid til prosjektgjennomføring. Prosjektets gjennomføring vil uten dette kunne ta alt for lang tid og miste moment.			X	Forlenge ansettelsesforhold dagens vikar.
Økonomi – lønn vikar	For å sikre prosjektets gjennomføring brukes vikar til ordinære driftsoppgaver.		X		Forlenge leieforhold dagens vikar. Avklare dekning lønn.
Økonomi – kostnad mediaanalyse	Kostnader kvalitativ og kvanitativ medieanalyse.	X			Dekkes innenfor kommunikasjons- avdelingens budsjett.

## Vedlegg 3: Kommunikasjonsplan

### Utviklingsprosjekt: Gjennomgå og avstemme kommunikasjonsavdelingens rolle og oppgaver i Nordlandssykehuset HF.

Kommunikasjonsavdelingens oppgaver og rolle skal gjennomgås og avstemmes i forhold til organisasjonens forventninger og behov. Prosjektplan er utarbeidet som ledd i kommunikasjonsjefs deltakelse i Nasjonalt Topplederprogram våren 2011.

#### Internt

Til hvem	Budskap	Kanal	Når
Adm dir	Utviklingsprosjektets innhold og mål.	Dialog	Nå
Viseadm/medisinsk dir	Utviklingsprosjektets innhold og mål.	Dialog	Prosjektstart
Klinikksjefer og senterledere	Utviklingsprosjektets innhold og mål.	Ledermøte	Prosjektstart
Stabssjefer	Utviklingsprosjektets innhold og mål.	Ledermøte	Prosjektstart
Ansatte	Utviklingsprosjektets innhold og mål.	Intranett-Pulsen	Prosjektstart

#### Eksternt

Til hvem	Budskap	Kanal	Når
Media - redaktører og journalister	Prosjektets innhold, mål og forventninger til samarbeid.	Møte/dialog	Prosjektperioden