



Utviklingsprosjekt:

Gjennomføring av 10-timers åpningstid på poliklinikk i nytt østfoldsykehus

Nasjonalt topplederprogram

Junet Nygård Schaft

Sykehuset Østfold, høsten 2011

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

I Østfold er bygging av et nytt sykehus påbegynt. Det skal sikre et helsemessig godt og effektivt tilbud til befolkningen i Østfold, samt at det skal underbygge forutsatte mål om driftseffektivisering og økt kvalitet i pasientbehandlingen. Det skal bestå av et nybygg på Kalnes i Sarpsborg og et ombygget, påbygget og rehabilitert Sykehuset Østfold Moss. Arealstandarder skal harmoniseres og det tilrettelegges for stor sambruk av rom. Det forutsettes blant annet 10-timers åpningstid på poliklinikker. (Rev. hovedfunksjonsprogram 28.05.09)

Øyeavdelingen har i hovedsak elektiv dagbehandling og poliklinikk. Avdelingen har drøyt 30 ansatte, hvorav sju legehjemler og 10 spesialsykepleiere. Flere poliklinikker i Sykehuset Østfold kan sammenlignes med Øyeavdelingen mht antall ansatte.

Moss skal rendyrkes som et elektivt sykehus, der bl.a. Øyeavdelingen skal lokaliseres.

Planlegging av det nye Sykehuset Østfold i Moss er formelt overdratt fra Helse Sør-Øst RHF til Sykehuset Østfold HF. Dette gir muligheter for ulik arealutnyttelse, men det gir ikke større investeringsmuligheter med tanke på MTU. For å sikre helheten i det nye østfoldsykehuset, vil arkitekter og ingeniører fra de samme firmaene som arbeider med det nye sykehusbygget på Kalnes, også tegne og planlegge ombyggingen i Moss. Sammen med sykehusets medarbeidere skal de arbeide i tverrfaglige arbeidsgrupper for å finne de beste løsningene.

Utviklingsprosjektet er planlagt i samarbeid med klinikkdirektør kirurgi.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Innføring av 10-timers åpningstid er en spesielt stor utfordring i poliklinikker med få medarbeidere med tilstrekkelig kompetanse. Muligheter og begrensninger i lover, forskrifter og avtaleverk bør gjennomgås. Medarbeidernes endringsvilje er også en kritisk faktor. Målsettingen er at 10-timers åpningstid skal gjennomføres med samme pasientgrunnlag og samme kvalitet.

Problemstilling: Hvordan utrede og planlegge organiseringen av ny Øyeavdeling der utvidede og brukervennlige åpningstider, dagens faglige og økonomiske ressursrammer er premisser.

Effektmål: Prosjektets mål er å ha utarbeidet plan for organisering av ny Øyeavdeling slik at lokaler og materiell nyttes effektivt og arbeidsplaner/turnus tilpasset 10 timers åpningstid for fagpersonell forhandles frem.

Resultatmål: Gjennomgang av lover etc.

Legge opp en handlingsplan for gjennomføring

Utarbeide forslag til arbeidsplaner som muliggjør dette.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

En vellykket gjennomføring av prosjektet forutsetter at flere forhold utredes. Det mest sentrale vil være endrede arbeidsforhold for anstatte, men det vil også berøre utnyttelse av lokaler og utstyr, og de støttefunksjoner vi benytter fra andre avdelinger i sykehuset.

Tjenesteplaner tilpasset utvidet åpningstid

Det finnes allerede poliklinikker i Sykehuset Østfold med utvidet åpningstid. Disse er organisert som prosjektarbeid eller som avtaler med enkelte leger. Det aktuelle nå er å få det inn i ordinære arbeidsavtaler for flere yrkesgrupper, hvilket betyr at det må forhandles fram avtaler der AML ligger til grunn, og arbeidsplaner som er tilpasset drift og den enkeltes ønsker er etablert. Det er

nødvendig med en gjennomgang av aktuelle lover, regler og sentrale og lokale avtaler, Tillitsvalgte må involveres i dette, om det er plasstillitsvalgt eller på høyere nivå som skal representeres i prosjektgruppa overlates til de ansatte og organisasjonene å avgjøre.

Endring av kultur

For noen av medarbeiderne vil endringen mottas som positiv. De ser fordelene av å kunne få fleksible arbeidsdager eller fri på ukedager. For andre vil arbeid etter kl. 16 være en reell utfordring da skoler og barnehager stenger tidligere. Noen vil motsette seg endringen fordi de ikke vet hva den vil innebære. En uformell forespørsel i avdelingen gir inntrykk av at motstanden finnes. Det er derfor nødvendig å involvere de ansatte i prosjektet, også utenfor prosjektgruppa. John-Erik Stenberg sier at ”små bidrag fra mange involverte aktører vil efaringsmessig gi en bedre løsning enn ett stort bidrag utenfra eller ovenfra”. Ansatte har et sterkt faglig fokus, med pasienten i sentrum. At befolkningen ønsker tilgang til helsetjenester etter kl. 16, kan derfor bli et svært positivt argument for å få til endringen.

Undersøkelserom

Presset på arealer er større på Kalnes enn i Moss, men kravet om høyere utnyttelsesgrad av kostbart utstyr med mer er like stort begge steder. Det er derfor nødvendig å utrede muligheten for å gjennomføre vedtaket om 10 timers åpningstid også i Øyeavdelingen. Sintef beskriver bemanningsøkning med 1 legehjelm i 2015 mens nye behandlingsmuligheter med mer tilsier ytterligere bemanningsvekst. Mangel på topp kvalifisert arbeidskraft kan føre til oppgaveglidning og nye roller.

Pasientlogistikk/aktivitetsplaner

Dagens avdeling der alle er til stede samtidig vil endres. Kjernearbeidstiden mådefineres og det må avklares hvilke aktiviteter som kan utføres utenfor denne, Dagens rutiner og arbeidsmetoder revurderes for maksimal effektivitet i hele åpningstiden. Fellesmøter, undervisning o.a. som kreves i spesialistutdanning av leger må sikres. Aktivitetsplanene må tilpasses ny bemanningsstruktur. Slike planer er dynamiske og endres allerede i dag i takt med nye forventninger og krav, et arbeid de ansatte selv tar initiativ til og stort ansvar for. De er opptatt av at de bruker sin kompetanse riktig ”og ønsker å bli behandlet som ressusterke subjekter”. (J. E. Stenberg) Deres engasjement i prosjektet er helt nødvendig, i egne arbeidsgrupper eller som en del av OU-prosjektet .

Støttefunksjoner

Utvidet åpningstid vil kunne føre til endret behov for støttetjenester, men renhold kan sannsynligvis utføres som i dag, og det er lite sannsynlig at det vil bli større behov for lab- og røntgentjenester etter kl 16, da øyeavdelingen uansett ikke er storforbrukere av disse tjenestene.

Organisering, deltagelse og framdrift:

Prosjektet vil være et forprosjekt til det store OU-prosjektet “Organisering og drift av poliklinikker” som starter I 2012. En egen prosjektgruppe for øyeavdelingen må etableres. Prosjektgruppen vil bestå av ledere og medarbeidere i avdelingen som representerer de ulike faggruppene, tillitsvalgte, verneombud og HR-medarbeider. OU-prosjektet SØ 2015 må selv vurdere hvorvidt de finner det hensiktsmessig å delta med egen representant.

Møter med brukerrepresentanter og en undersøkelse der vi spør et antall pasienter om de ville benyttet seg av et tilbud om time etter kl 16 vil belyse påstanden om at dette er et tilbud pasientene ønsker seg. Kontaktmøter med leder for støttetjenester vil avklare hvorvidt deres deltagelse i prosjektgruppen er nyttig. Disse møtene og spørreundersøkelsen bør gjennomføres

før prosjektets oppstart, gjerne snarlig. Prosjektet kan starte når vedtatte planer for plassering, størrelse og utforming av øyeavdelingen i Moss foreligger, og være avsluttet før OU-prosjektet ”Organisering og drift av poliklinikker” starter.

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet kan gjennomføres i arbeidstiden, men det får konsekvenser for klinisk aktivitet, hvilket betyr reduksjon i inntekter, og økt ventetid for pasienter med lav prioritet.

Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet anbefales organisert som bekreftet over, der de mest sentrale punktene er avklart. Prosjektgruppen må finne en felles forståelse av muligheter og begrensninger i avtaleverk, utarbeide alternative aktivitetsplaner ifht pålagte oppgaver, og definere de oppgaver som både møter prosjektets forventninger og skaper minst mulig motstand. Plan for organisering av øyeavdelingen i det nye østfoldsykehuset bør kunne ha overføringsverdi og brukes som modell for gjennomføring av 10 timers åpningstid ved øvrige poliklinikker i nytt østfoldsykehus.

Vedlegg

Interessentanalyse
Risikoanalyse

Referanser

John-Erik Stenberg: Selvledelse og selvorganisering. Ukeavisen ledelse nr 32, s. 24-25, 2011

Organisasjonsutvikling i sykehus, Irene Sørås, 2007

<http://www.helse-sorost.no/omoss/avdelinger/bygg-og-eiendom/nytt-ostfoldsykehus/om-oss/Sider/side.aspx>