

Anca Heyd

Utviklingsprosjekt:

Prosjektarbeid – forbedret samhandling ved gjennomføring av komplekse prosjekter i Helse Nord

Nasjonalt topplederprogram

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Det regionale Helseforetaket i Helse Nord er både eier og konsernledelse for de regionale helseforetakene. RHFet har et ”sørge for ansvar” som innebærer å sikre befolkningen i regionen tilgang til nødvendige spesialisthelsetjenester. I dette ligger det krav om å legge til rette, planlegge, organisere, utvikle og følge opp (Helse Nord RHF, 2009)

- pasientbehandling
- utdanning av helsepersonell
- forskning og innovasjon
- opplæring av pasienter og pårørende
- utvikling av medisinsk praksis, pleie og kompetanseutvikling.

For å ivareta disse til dels både komplekse og omfattende oppgavene er det ansatt mange personer med ulik spisskompetanse i den regionale administrasjonen.

I 2012 gjennomførte Helse Nord RHF en organisasjonskulturundersøkelse for å skape en enda bedre samarbeidsplass for alle. Et av tiltakene som ble foreslått i oppfølging av undersøkelsen var ”styrket fokus på hvordan samarbeidet kan bli bedre på tvers av enheter i RHFet.(Helse Nord RHF, 2012)”

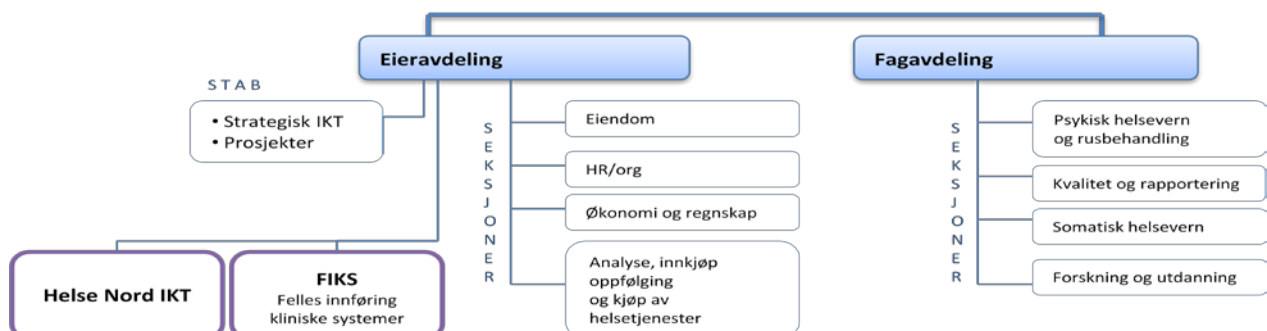
Tilbakemeldinger fra rolleanalyse gjennomført i forbindelse med deltakelse på Nasjonalt Topplederprogram viser at det fortsatt er behov for å styrke samarbeidet på tvers av enheter i det regionale foretaket. Det er stor variasjon i gjennomføringen av store, tunge prosjekter, noe som oppleves som utforsigbart og uheldig.

Dette prosjektet har som mål å forbedre håndtering av store tunge prosjekt i Helse Nord gjennom bedre samarbeid internt i den regionale administrasjonen og forutsigbarhet i prosesser. Prosjektet avgrenses til kun å gjelde interneprosjekter, dvs. prosjekter som gjennomføres i regi av Helse Nord RHF og hvor Helse Nord RHF er eier av prosjektet.

Prosjektet er forankret hos fagdirektør og eierdirektør.

Problemstilling og målsetting

Organisasjonsstrukturen i Helse Nord RHF gjenspeiler den store utadrettede virksomheten som drives og skal tilrettelegge for at våre samarbeidspartnere finner lett frem til rett kompetanse. RHFet er delt inn i avdelinger som har flere seksjoner. Hver seksjon og avdeling har sine klart definerte og avgrensede arbeidsområder, selv om mye av det vi gjør kan være overlappende. Til bedre forståelse illustreres dette nedenfor for de to avdelinger som for dette prosjektet er mest relevant: eieravdelingen og fagavdelingen.



Det er i RHFet stor variasjon i måten viktige og komplekse prosjekter gjennomføres. Gjeldende retningslinjer for prosjektarbeid i Helse Nord RHF benyttes i varierende grad. Konsekvensen er at man for komplekse prosjekter ikke i tilstrekkelig grad benytter kompetanse på tvers av avdelingsstrukturen, som igjen medfører at ikke alle aspekter ved prosjektet blir belyst. For å få løst disse utfordringene er det viktig å skape en felles forståelse for hvordan prosjektstyring skal håndteres i RHFet. Ansvar må være avklart, nødvendig kompetanse og avsatte tidsressurser må være til stede og pågående prosjekter må være kjent og avstemt mot hverandre.

Effektmål og resultatmål

Effektmål

Komplekse prosjekter gjennomføres på en forutsigbar og koordinert måte og belyser alle viktige aspekter. Dette gjøres ved forbedret samarbeid og effektiv bruk av relevant kompetanse i RHFet

Resultatmål

1. Det er utarbeidet kriterier for gjennomføring av komplekse prosjekter i Helse Nord RHF herunder samarbeid og ansvarslinjer.
2. Det er etablert en felles arena for prosjektledelse i Helse Nord RHF.
3. Det er utført en GAP analyse for tilgjengelig spisskompetanse i RHFet i forhold til antatt behov. I analysen inngår også tilgjengelighet som et viktig element.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

På regionalt nivå utføres en rekke prosjekter som har som mål å finne ut hvordan helsetjenester kan organiseres på en måte som sikrer godt pasienttilbud, robust fagmiljø og effektiv ressursbruk. Det medfører at behovet for endringer blir synlig gjennom prosjektet. Endringer som følge av prosjektarbeidet kan ha store konsekvenser for bemanning, funksjon, organisering etc. Interessentene er mange og det er sjeldent enighet blant alle partnere om resultatet. I tillegg kan fagmiljøer være uenige om hvordan et gitt mål skal oppnås. Dette stiller store krav til prosessen rundt gjennomføring av prosjektet og etterfølgende vedtak.

Det er derfor i 2013 utarbeidet et prosjekthåndbok med formålet å standardisere prosjekter som skal gjennomføres i Helse Nord RHF eller i regi av RHFet. Tanken er å sikre god forankring, forutsigbarhet og rett ressursbruk.

Til tross for dette forekommer det at det regionale foretaket får kritikk ved gjennomføring av store prosjekt. Eksternt kan det klages over manglende involvering, uryddige prosesser, dårlig kommunikasjon eller manglende informasjon. Internt i RHFet gis tilbakemelding om til tider suboptimal samhandling, uklare ansvarslinjer, ulik forståelse av oppdrag eller behov for involvering samt manglende kommunikasjon.

Dette prosjektet har som formål å sikre at gjennomføringen av tunge prosjekt i RHFet bygger på en felles forståelse, er forutsigbare og gjennomtenkt. Spisskompetansen må utnyttes optimalt på tvers av seksjoner og avdelinger. For å lykkes med dette må en først og fremst sikre at aktuelle medarbeidere har kompetanse på prosjektledelse og gjennomføring av prosjekt. Nødvendig spisskompetanse på forskjellige områder som for eksempel medisinsk fagkunnskap, HR, analyse, økonomi, kommunikasjon etc. må være tilgjengelig i RHFet, evt. innhentes utenifra. Det må sikres en forståelse for at tunge prosjekt er en fellesoppgave som krever innsats og ressurser fra flere. Like viktig er det å ha oversikt over løpende prosjekt og ressurser som brukes til enhver tid for å kunne foreta en prioritering for evt. oppstart av nye prosjekt.

Fremdriftsplan med milepæler

Milepæl	Beskrivelse	Tidsfrist
1	Prosjekthåndboken er kjent i RHFet og tatt i bruk.	Okt. 2013
2	Det er gjennomført opplæring i prosjektledelse for aktuelle kandidater.	Des. 2013
3	Det er utarbeidet kriterier for gjennomføring, samarbeid og ansvarslinjer ved komplekse prosjekter i Helse Nord RHF.	Feb. 2014
4	Det er etablert en felles arena for prosjektledelse i Helse Nord RHF.	Mars 2014
5	Det er utført en GAP analyse for spisskompetanse i RHFet og antatt behov. I analysen inngår også tilgjengelighet som et viktig element.	Mai 2015

Budsjett – nøkkeltall

Prosjektet skal gjennomføres innenfor dagens budsjetttrammer. Kostnader vil være tilknyttet til tidsbruk for aktuelle ledere og ansatte.

Konklusjoner og anbefalinger

Komplekse prosjekter som gjennomføres i det regionale foretaket i Helse Nord stiller store krav til samhandling, forutsigbarhet og kvalitet i arbeidet. Ved å forbedre den interne samhandlingen i det regionale foretaket vil en sikre at alle aspekter er belyst samtidig som spisskompetansen i RHFet brukes på en fornuftig og effektiv måte.

Det anbefales derfor å gjennomføre et mindre prosjekt i Helse Nord RHF som har som mål å skape bedre kompetanse for prosjektarbeid, felles forståelse og et forbedret samarbeid ved gjennomføring av komplekse prosjekter. En felles arena for prosjektledelse skal sikre god og riktig prioritering av prosjekter.

Gevinstene fra dette prosjektet vil sette medarbeidere og ledere i RHFet i bedre stand til å levere i henhold til Helse Nord sine verdier kvalitet, trygghet og respekt. Samtidig vil en oppnå en mer effektiv intern ressursbruk og bedre samhandling i tråd med behovene som kom frem under organisasjonskulturundersøkelsen i 2012.

Vedlegg

Interessentanalyse

Risikoanalyse

Kommunikasjonsplan