



Utviklingsprosjekt:
Håndtering av
foretaksovergrepene saker i
Helse Bergen HF

Nasjonalt topplederprogram

Gunn Synnøve Dahl Reisæter

Bergen mai 2014

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Helse Bergen (HBE) er et stort helseforetak med ca 12 000 ansatte, 25 kliniske/drifts-enheter (nivå 2 enheter) og fire stabsavdelinger. Høsten 2011 og våren 2012 ble styringsstrukturen i Helse-Bergen kartlagt gjennom intervju av alle topplederne i foretaket. Målet var å få informasjon om hvordan lederne opplevde styringsstrukturen i foretaket, og hva de mente var styrker og svakheter ved denne.

I intervjuene kom det frem at mange var fornøyd med styringsstrukturen, men noen av ledere var til tider noe usikre på om de til enhver tid var kjent med de viktige sakene i foretaket. De lurte på om det var saker de burde vært kjent med som ble diskutert og besluttet i andre fora enn der de deltok. Med bakgrunn i blant annet denne tilbakemeldingen valgte administrerende direktør å endre styringsstrukturen i HBE. En mer gjennomslagsfull organisasjon var ønskelig.

Fra januar 2013 besluttet administrerende direktør (AD) at «Utvidede foretaksledelsen» med administrerende direktør (AD), viseadministrerende direktør (VAD), alle nivå 2 lederne, stabsdirektørene og leder av foretakssekretariatet, skulle gjøres om til Foretaksledelsen (FL). Denne gruppen var til sammen 32 personer. De skulle ha møte hver 14 dag, dette var dobbelt så hyppig som gruppen av nivå 2 ledere hadde tidligere.

Den tidligere FL som hadde vært en liten gruppe med AD, VAD, noen nivå 2 ledere og stabsdirektører, ble omgjort til et arbeidsutvalg for administrerende direktør (ADAU).

HBE ser mange fordeler ved denne modellen blant annet at alle fagområder og stabsavdelingene er representert ved direktørens bord i Foretaksledelsen. Utfordringen er å sikre god saksbehandling av viktige saker med så stor saksmengde, og et så stort fora. Dette krever svært gode saksforberedelser og påfølgende godt saksgrunnlag. Videre krever det riktig prioritering av saker til FL da det ikke vil være hensiktsmessig at alle foretaksovergripende saker behandles er.

Helse Bergen må på bakgrunn av blant annet dette ha en god praksis for hvor og hvordan de ulike foretaksovergripende sakene håndteres, diskuteres og orienteres om. Videre må det sikres god informasjon ut i organisasjonen om de vurderinger og beslutninger som blir tatt.

Administrerende direktør har derfor bedt Foretakssekretariatet i HBE ved dets leder om å etablere et prosjekt som skal bidra til kvalitetssikring av håndtering av foretaksovergripende saker.

Problemstilling og målsetting

Det er viktig å få en systematisk og tydelig praksis for håndtering av foretaksovergripende saker i alle faser. Dette gjelder både saker som kommer inn i foretaket utenfra og saker som har sitt utspring i organisasjonen. Det er ønskelig med større grad av kvalitetssikring av hvordan og hvem som vurderer, utreder, beslutter, dokumenterer og blir orientert om, de ulike sakene.

Effektmål og resultatmål

Effektmål

Foretaket har en kvalitetssikret prosess for foretaksovergrepene saker som sikrer gode beslutningsgrunnlag, god informasjonsflyt og tilfredsstillende løsninger for lagring av dokumenter.

Resultatmål

1. Prosessene for håndtering av foretaksovergrepene saker er beskrevet og forankret i stabsavdelingene.
2. Aktuelle forbedringsområder/risikoområder i prosessene er kartlagt med forslag til tiltak
3. Tiltakene knyttet til forbedringsområder/risikoområder er gjennomført

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

I Helse Bergen HF er det til enhver tid under behandling mange saker som angår flere avdelinger eller hele foretaket. Svært stor saksmengde krever tydelige retningslinjer som kan sikre effektiv og god praksis. Det er flere utfordringer knyttet til å sikre at dette skjer på en best mulig måte.

Det er viktig at disse sakene blir vurdert og behandlet på riktig nivå av medarbeidere med god kunnskap om den aktuelle saken slik at beslutninger og/eller oppfølging av saken blir gjort på et best mulig grunnlag. Det er videre viktig at alle de personer og avdelinger saken gjelder, blir gjort kjent med denne på riktig tidspunkt. Videre må foretaket sikre at kravene til lagring av arkivverdig informasjon blir ivaretatt slik at det er mulig å gå tilbake å se hva som ble vurdert og besluttet i de ulike sakene.

Feil og svakheter i håndtering av foretaksovergrepene saker kan medføre at viktige elementer i saksgangen ikke blir ivaretatt på en god nok måte. Dette kan få uheldige konsekvenser.

Uklare ansvarsforhold kan føre til at saker ikke blir håndtert i tide slik at nødvendig svar eller oppfølging blir forsinket. Slike situasjoner kan også medføre dårligere sakshåndtering på grunn av korte frister for de som «endelig» får saken til behandling. I verste fall kan nødvendige avklaringer bli gjort for sent i forhold til frister satt for beslutningen.

Uklare rutiner og manglende avklaringer kan medføre at alle relevante parter ikke blir tatt med i vurderingen av en sak. Dette kan føre til at viktige perspektiver ikke blir tatt med som en del av beslutningsgrunnlaget.

Det er viktig at både AD og styret er kjent med sentrale saker som er av betydning for deres ansvar og oppgaver knyttet til foretaket. Det må derfor være god praksis som sikrer at relevant informasjon raskt når frem til AD og styret, og deres støttespillere.

Mange av de overordnede sakene i foretaket krever tiltak og oppfølging av ulike instanser ute i organisasjonen. Det er derfor viktig at informasjon om de ulike sakene når relevante aktører, og at det er mulig å gjenfinne saksdokumenter og beslutninger. Dette er en utfordring da informasjonsmengden er svært stor, og faren for at viktig informasjon ikke blir fanget opp av de den gjelder, alltid er tilstede.

For å sikre god kvalitet i håndtering av foretaksovergrepene saker vil det være fire hovedområder som bør kartlegges, risikovurderes og kvalitetssikres.

- Hvor bør de ulike foretaksovergrepene saker diskuteres og behandles?
- Hvordan sikre godt saksgrunnlag for de som skal beslutte/ følge opp saken?
- Hvem bør orienters om saken, når og hvordan?
- Hvor og hvordan bør saksdokumentene lagres?

Med bakgrunn i dette vil prosjektets milepælsplan være som vist under.

	Milepæler - beskrivelse	Aktivitetsstart	Milepælsdato
1	Når prosess for håndtering av foretaksovergrepene saker er beskrevet og forankret i stabsavdelingene (flyttdiagram)	20.04.14	30.05.14
2	Når aktuelle forbedringsområder er kartlagt	15.05.14	01.07.14
3	Når forslag til tiltak for forbedringsområdene er utarbeidet	15.05.14	20.09.14
4	Når forslag til tiltak for forbedring er forankret i aktuelle enheter	15.05.14	30.09.14
5	Når ansvarsmatrise og rollebeskrivelser er utarbeidet	15.05.14	30.09.14
6	Når tiltak for forbedring er gjennomført	30.09.14	30.12.14

Prosjektets leveranser

- Flyttdiagram for prosess for foretaksovergrepene saker i HBE
- Ansvarsmatrise og rollebeskrivelser
- Prosjektrapport

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet vil bli gjennomført innenfor vanlig drift.

Konklusjoner og anbefalinger

For å sikre god saksbehandling og oppfølging av foretaksovergrepene saker må Helse Bergen ha en kvalitetssikret praksis for hvor og hvordan de ulike sakene fordeles, vurderes og følges opp i foretaket. Videre må det sikres god informasjon ut i organisasjonen om de vurderinger og beslutninger som blir tatt. Dette forutsetter tydelige retningslinjer for hvem som skal gjøre hva, hvordan det skal gjøres og på hvilket grunnlag.

Gevinsten av dette prosjektet vil være at de foretaksovergripende sakene i HBE blir håndtert på kvalitativt god måte som også sikrer effektiv ressursutnyttelse. Dette vil gi økt pasientsikkerhet og kan bidra til å styrke foretakets omdømme.

Det anbefales derfor å gjennomføre prosjektet for å nå målet om åpenhet, gode saksbehandlingsprosesser og god informasjonsflyt i foretaket.

Det anbefales også at det etter at prosjektet er avsluttet, blir gjennomført evaluering av den praksis som er innført gjennom prosjektet. Prosjektet må vurdere omfang og form på en slik evaluering, og komme med forslag til dette i sluttrapporten.

Vedlegg

Flytdiagram

Interessentanalyse

Risikoanalyse

Kommunikasjonsplan