



Utviklingsprosjekt: Etablering av enhet for fag og kvalitet

Nasjonalt topplederprogram

Haldis Økland Lier

Helse Fonna

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Helse Fonna gir spesialisthelsetjenester til en befolkning på 170 000 fordelt på 19 kommuner. Helse Fonna består av fire sykehus og fire DPS, og har 3200 ansatte. Haugesund er administrasjonssted. Helse Fonna er organisert i fem klinikker samt tre organisasjonsområder som dekker HR, økonomi og internservice. Direktøren sin stab består av fagsjef, forskningssjef, samhandlingssjef, beredskapssjef, foretaksjurist, smittevernleder, leder av kvalitet og pasienttrygghet og IKT sjef. Nåværende organisering av stabsfunksjonene har gitt utfordringer i saks- og kommunikasjonsflyt både horisontalt, internt i staben og vertikalt mellom stabsfunksjonene og de underliggende enheter. Det er med bakgrunn i dette vedtatt en endring i organisasjonsstrukturen. Endringene medfører at det opprettes en stilling som fagdirektør som skal ha ansvar for forskning, samhandling, kvalitet og pasientsikkerhet, smittevern, IKT, foretaksjurist og beredskap.

Det finnes lite dokumentasjon på effekt av ulike organisasjonsmodeller, og vellykket endring av organisasjonen er avhengig av lokal forankring og lokalt eierskap til forandringene ¹.

Organisasjonsendringen i Helse Fonna samsvarer med hvordan flere helseforetak har valgt å organisere fagavdelinger ledet av en fagdirektør i linje under administrerende direktør ².

Helse Fonna ønsker med denne organisasjonsendringen å oppnå bedre tilrettelegging for kjernevirksomhet og gode pasientforløp, styrke fagutvikling og forskning, tydeliggjøre rollene i stab internt og mot klinikkene, bedre koordinering av oppgavene og styrke egen evne til å håndtere prosjekt og eieroppfølging.

Problemstilling og målsetting

Effekt mål:

- Den nye enheten for fag og kvalitet i Helse Fonna skal være en pådriver for fagutvikling og forskning i foretaket

Resultat mål:

- Organisere den nye fagavdelingen, klargjøre roller
- Etablere fagavdelingens oppgave profil
- Skape møtearenaer for å klargjøre bilaterale forventninger og fremtidige samarbeidsformer mellom fagmiljøene og den nye fagavdelingen

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Flere helseforetak har opprettet egen enhet for fag, forskning og kvalitet ^{2,3}. Innhold og ledelse av enhetene varierer fra foretak til foretak ^{2,3,4}, men det er et tydelig mål om at enhetene skal bidra til å styrke fagutvikling og kvalitetsfokus. Organisasjonsendringen i Helse Fonna er et virkemiddel for at foretaket skal oppnå sine overordnede mål om å gi trygge og nære helsetjenester, helhetlig behandling, effektiv ressursbruk og å være en fremtidsrettet kompetanseorganisasjon ⁵.

Helse Fonna er geografisk plassert mellom Helse Stavanger og Helse Bergen. Bedre kommunikasjon, kortere reisetid til Bergen og Stavanger og krav til mer spesialisert og

tverrfaglig utredning og behandling skaper diskusjon om oppgavedeling mellom Helse Fonna og de større helseforetakene i regionen. Helse Fonna må på den ene siden sikre kvalitetsmessig gode tilbud til de store pasientgruppene og bærekraftige fagmiljø og på den andre siden utvikle noen spesialiserte fremtidsrettede tilbud for å beholde dyktige fagpersoner som kan gi gode tilbud til pasientgrupper som ellers må bruke universitetssykehusene. Fagdirektør og fagenheten skal bidra i å tenke helhetlig basert på faglige argument og vil derfor legge til rette for god kommunikasjon med fagmiljøene i alle klinikkene. En må bidra til faglig diskusjon om felles og konkrete mål for Helse Fonna.

Spesialisthelsetjenesteloven stiller krav om at alle deler av en virksomhet skal være rettet inn mot å ivareta sykehusenes fire hovedoppgaver, og videre at ledelsen har et ansvar for at virksomheten arbeider systematisk for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet ⁶. Det er ikke en helhetlig strategi for kvalitetsforbedringsarbeidet i foretaket og det er store forskjeller i forskningsaktivitet og hvordan det tilrettelegges for forskning i de ulike klinikkene. Organisasjonsendringen med samling av stabsfunksjonene vil kunne gi bedre koordinering av kvalitetsarbeid og forskning. Stabsfunksjonene får en felles møteplass for diskusjon om hvordan og hvem som skal håndtere ulike oppgaver. En vil ha fokus på å samle de som arbeider med kvalitetsforbedringsarbeid og bruk av felles verktøy i arbeidet ⁷. Kvalitetsutvalget er en viktig arena for kommunikasjon mellom stab og klinikker i det å lære av egne feil og sikre god meldekultur. En sentral forskningsenhet i fagavdelingen opprettes ⁸ og skal bidra til bedre koordinering, fordeling av forskningsaktivitet samt bedre ressursutnyttelse.

Organisasjonsendringen skaper imidlertid spørsmål om hvem som «eier» staben. Tidligere organisering har gitt stor mulighet for administrerende direktør å disponere stabsressursene og mange har vært fornøyd med å ha en direkte linje til administrerende direktør. En må ha fokus på i videre utvikling av «fagenheten» at en tar vare på godt fungerende samarbeidsmåter og hensiktsmessig tilgjengelighet. Dette må prosjektet gi gode svar på.

Fremdriftsplan med milepæler

Organisasjonsendringen er vedtatt og blir innført fra 1. mai 2014.

Tiltak	Tidsfrist
Presentere prosjektet for foretaksledelsen	Mai 2014
Organisere den nye fagavdelingen, klargjøre roller	Mai 2014
Etablere fagavdelingens oppgave profil	August 2014
Etablere møtearenaer mellom fagmiljøene og den nye fagavdelingen	September 2014

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet forventes å kunne gjennomføres innenfor ordinær drift.

Risikoanalyse

Kommunikasjon for å sikre eierskap til prosjektet er viktig fra starten av, jfr kommunikasjonsplan¹², interessentanalyse⁹ og risikoanalyse¹⁰.

Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet vil kunne bidra til mer helhetlig faglig fokus i stab, bedre samhandling med klinikkene og bedre kommunikasjon med fagmiljøene, og skaper derfor gode forutsetninger for å oppnå målsettingen med den vedtatte organisasjonsendringen i Helse Fonna. Det anbefales at utviklingsprosjektet som er beskrevet iverksettes for å øke satsing på fagutvikling, kvalitet og forskning. Prosjektet må ses på som starten på et kontinuerlig arbeid med fag og kvalitet. I det kontinuerlige arbeidet, må det være fokus på forankring av arbeidet i foretaksledelse og fagmiljø.

Kilder/ vedlegg:

1. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1997/nou-1997-2/9.html?id=140698>
2. <http://www.vestreviken.no/SiteCollectionDocuments/Organisasjonskart/Foretaksomfattende/Organisasjonskart%20for%20Vestre%20Viken.pdf>
3. <http://diakonhjemmetsykehus.no/#!/diakon/forside/om-sykehuset/organisasjonen>
4. <http://www.helse-forde.no/omoss/organisering/Sider/side.aspx>
5. <http://www.helse-fonna.no/omoss/strategier/Documents/Strategiplan%202009-2013.pdf>
6. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/rundskriv/2013/rundskriv-i-2013.html?id=728043>
7. <http://www.helsebiblioteket.no/Kvalitetsforbedring/Slik-kommer-du-i-gang/modell-for-kvalitetsforbedring>
8. Vedlegg 1 strategiplan Helse Fonna 2014-2018
9. Vedlegg 2 Interessent analyse
10. Vedlegg 3 Risikoanalyse
11. Vedlegg 4 Tiltaksplan
12. Vedlegg 5 Kommunikasjonsplan

Vedlegg