



Utviklingsprosjekt:

Endring av beredskapsorganisering i Helse Fonna HF

Nasjonalt topplederprogram

Anne Hilde Bjøntegård

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

De siste års hendelser nasjonalt og lokalt i eget foretak har i større grad enn tidligere synliggjort viktigheten av å tenke beredskap i videre forstand enn tradisjonelt scenario med mange skadde. Bortfall av infrastruktur som strøm og IKT, problemer grunnet uvær, manglende legemiddel - leveranser, smitteutbrudd og terrorberedskap er eksempel på hendelser som har krevd varslings- og beredskapstiltak de siste årene.

Foretakets organisering av beredskap og kriseledelse må endres i tråd utvikling i typer hendelser med revidert nasjonal plan. Samtidig vil det være viktig å beholde det som fungerer bra i dagens beredskapsorganisering. Arbeidet vil måtte forankres gjennom en involverende endringsprosess.

På bakgrunn av dette har administrerende direktør bedt om en prosjektplan for hvordan evaluere og revidere foretakets beredskapsorganisering og beredskapsplan.

Problemstilling:

Hvordan legge opp en prosess for organisering av beredskap og kriseledelse der berørte parter får medvirke og har innflytelse, samtidig som arbeidet styres slik at revidert beredskapsplan blir i tråd med intensjonene og er enkel, robust og lett å finne fram i?

Effektmål:

Beredskapsplan er i tråd med nasjonal og regional plan og er robust, enkel og oversiktlig.

Resultatmål:

- Gjennomgang av
 - nasjonale og regionale planer
 - egne planer og erfaringer fra disse
- Utarbeidelse av revidert beredskapsplan
- Implementering av ny beredskapsplan

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Helseberedskap er forvaltningens og helse- og omsorgstjenestens forberedelser for å forebygge og håndtere helsemessige konsekvenser av hendelser, ulykker, kriser og katastrofer.

Virksomheter som utøver tjenester på dette området har i følge lov og forskrift plikt til å utarbeide og holde vedlike en oppdatert beredskapsplan. Planen skal inneholde en beskrivelse av hvordan virksomheten vil organisere seg for å sikre tilstrekkelig drift og kapasitet ved hendelser som reduserer ytelse eller som innebærer en ekstraordinær utfordring for kapasitet. Nasjonal beredskapsplan utgjør grunnlag for helsesektorens håndtering av alle typer kriser og katastrofer. Regional beredskapsplan beskriver hvordan det regionale helseforetaket skal sikre at lokale helseforetak har gode beredskapsplaner.

Nasjonale helseberedskapsplan er nylig revidert. Det er særlig lagt vekt på tydelige varslings- og rapporteringsrutiner og på god samhandling mellom aktørene. Erfaringer fra de siste års større hendelser er tatt inn.

Nasjonal plan fastsetter at beredskapsarbeid skal være basert på risiko og sårbarhetsanalyser på en rekke områder. ROS analysene skal danne grunnlag for utarbeidelse og prioritering av tiltak. Virksomhetenes beredskapsplaner skal bygge på følgende fire prinsipper; *Ansvarsprinsippet, nærhetsprinsippet, likhetsprinsippet og samvirkeprinsippet*

En rekke aktører må involveres i utvikling av ny beredskapsplan. Dette er ikke bare revisjon av en skriftlig plan, men en endring i måten å tenke beredskap på. Det vil derfor være viktig å fokusere på endringsledelse i prosjektet.

Julia Balogun (2001) presenterer i artikkelen «Strategic change» teorier om endringsledelse. Hun beskriver de ulike fasene av en endring i åtte steg. Ut fra hennes teori kan prosjektet beskrives slik;

1. Analyse av nåsituasjonen
Beredskapsorganisering må tilpasses nasjonal plan og dekke aktuelle scenarier for hendelser
2. Identifisering av ønsket framtid og barrierer for endring
Oppdatert organisering og plan
3. Analyse av endringskontekst
Nye scenarioer, eksempelvis hendelser knyttet til bortfall av strøm, IKT og annen infrastruktur. Dermed nye interessenter som berøres av beredskapsarbeidet
4. Design av endringsprosess
Utviklingsprosjekt med styringsgruppe og prosjektgruppe
5. Faser i endringsprosessen
Planlegging, gjennomføring og evaluering
6. Gjennomføring av prosessen – ledelse av endring
Valg av type endring og hastighet i prosessen. Ledelses tilnærming og påvirkningsstil
7. Evaluering av resultat
Prosjektet avsluttes ved at ny skriftlig beredskapsplan foreligger og implementeres. Evaluering gjennom øvelser og erfaringer fra reelle hendelser

Prosjektet vil innebære en transformasjon av måten å organisere beredskap i foretaket på, da etablert organisering vil måtte endres. Likevel kan det ikke sies å være noen transformasjon av grunnleggende kultur og oppfatninger for foretaket, da beredskap bare er en liten del av virksomheten. Det vil derfor være riktig å karakterisere utviklingsprosjektet som en tilpasning i organisasjonen. Det kan ikke være noen gradvis innføring av ny organisering og ny plan, dette vil bli gjort gjeldende fra en gitt dato, altså «big bang» innføring.

Modell for beredskapsorganisering vil danne grunnlag for varslings- handlings og aksjonsplaner. Foretakets plan må beskrive dette på overordnet nivå. Hver klinikk og seksjon må tilpasse sine lokale planer slik at de samstemmer med overordnet plan. Tilpassing av lokale planer vil måtte gjøres etter at foretakets overordnede plan er ferdigstilt. Arbeid med lokale planer omfattes ikke av dette prosjektet.

Fremdriftsplan med milepæler

Milepæl og aktivitet	Januar	Februar	Mars	April
Utarbeidelse av mandat, oppnevning av styringsgruppe og prosjektgruppe	■			
Innhenting av aktuelle planer og fordeling av arbeid med gjennomlesing	■			
Gjennomgang av evalueringer etter hendelser		■		
Utarbeide oppdaterte ROS analyser		■		
Beslutning av modell for beredskapsorganisering.		■		
Identifisering av roller i ny beredskapsorganisering			■	
Plan for varsling, handling og aksjon			■	
Alle i foretaket skal være kjent med innhold i ny plan og når den gjøres gjeldende				■
Implementering				■

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet innebærer møteaktivitet som vil kunne gjennomføres innenfor gjeldende budsjettramme.

Risikoanalyse

Arbeidet vil kreve at det settes av nødvendig tid til møter og til skrivearbeid/utforming av ny plan, parallelt med drift og andre prosjekter. Tett kontakt og dialog med linjeledelsen om gjennomføring underveis i prosjektet vil være en kritisk suksessfaktor. Viktigste tiltak her vil være utarbeidelse av en kort presentasjon ved oppstart av hvor gjeldende beredskapsplan avviker fra revidert nasjonal plan og fra erfaringer fra hendelser. Dette for å forankre endringsarbeidet. Presentasjonen kan holdes i ledergruppene og i andre aktuelle fora før oppstart. Jevnlig dialog og statusrapport fra prosjekt til linje i hele prosjektperioden vil være nødvendig for å sikre god framdrift. Det må også i oppstarten utarbeides møteplan. Videre vil det være viktig å beslutte på prinsipper for organisering og plan tidlig i prosjektet, samt å komme tidlig i gang med skrivearbeid.

Fullstendig risikomatrix med plan for risikoreduserende tiltak ligger vedlagt.

Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet anbefales iverksatt

Vedlegg

<Vedlegg med for eksempel teoretisk forankring, pro-kontra argumentasjon, analyse/data, plan for videre oppfølging i egen organisasjon, etc.>

ROS analyse

Interessentanalyse

Kommunikasjonsplan