

**Utvikling og bruk av styringsindikatorer
i
Helse Nordmøre og Romsdal HF**

kull 9

Heidi Nilsen
økonomidirektør

Utvikling og bruk av styringsindikatorer i Helse Nordmøre og Romsdal HF, NTP

Prosjektopplysninger

Prosjektnavn	Utvikling og bruk av styringsindikatorer i Helse Nordmøre og Romsdal
Oppdragsgiver/Prosjekteier (navn og enhet)	Administrerende Direktør
Prosjektleder – deltaker NTP (navn og enhet)	Heidi Nilsen, Økonomiavdelingen
Kort bakgrunn for prosjektet	Høsten 2009 ble det implementert en ny organisasjonsmodell i Helse Nordmøre og Romsdal som hadde fokus på færre ledere og ”mere” ledelse. Flere enheter/ avdelinger ble slått sammen for å sikre en bedre pasientlogistikk og bedre personal- og økonomi styring. I en spørreundersøkelse blant enhetsledere i helseforetaket ble det spurt om de kunne lukke avvik i økonomien sin. Et flertall svarte at de var dårlige til å lukke avvik eller var usikker og trengte økt kompetanse.

Hensikt og mål med utviklingsprosjektet

Problemstilling	Dette prosjektet er et forprosjekt for å sikre bedre ledelsesstøtte gjennom gode styringsindikatorer. Det er stor tilgang til data i organisasjonen, men det er vanskelig å systematisere disse for den enkelte enhetsleder. Det er derfor et behov for styringsindikatorer på månedsbasis og ukesbasis (evnt daglig) som kan fremskaffes elektronisk og samlet. For å få et helhetlig styringssystem skal dette omfatte styringsindikatorer innenfor personell, økonomi, aktivitet og kvalitet.
Hva vil du oppnå (effektmål)?	Bedre ledelse gjennom utvikling og bruk av styringsindikatorer.
Hvordan vil du oppnå dette (resultatmål)?	<ul style="list-style-type: none">• Tilpasse og utvikle styringsindikatorer for den enkelte enhet/ avdeling

	<ul style="list-style-type: none"> • Raskere tilgang på oppdatert styringsinformasjon • Implementering av indikatorer i lederkontrakter • Øke kunnskapen til den enkelte leder om målene og resultatene i virksomheten • Etablere rutiner for oppfølging av styringsindikatorer
Hvordan og når skal du måle resultatene (realisering av effektmål)?	Resultatene skal dokumenteres gjennom oppnåelse av mål knyttet til den enkelte styringsindikator

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling (vurdering)

Helse Nordmøre og Romsdal HF kan i 2010 vise til økonomisk balanse og en positiv utvikling innenfor flere kvalitetsindikatorer. Allikevel ser vi at nasjonale og regionale måltall på epikrisetid, korridorpasienter, strykninger, garantibrudd, sykefravær og bemanningsreduksjon ikke er nådd. Det vil derfor være viktig å sette fokuset på denne type måltall fremover.

Den nye organisasjonsmodellen i Helse Nordmøre og Romsdal som trådte i kraft fra høsten 2009 har et fokus på ”mere” ledelse. De fleste ledere innenfor helsesektoren ønsker å bidra til høy kvalitet på tjenestene, gode resultater og tilfredse pasienter og medarbeidere. Dette er godt forankret i de overordnede styringsmålene. Til tross for dette kan det være vanskelig å nå disse målsettingene. Det vil derfor være nyttig å omsette disse i måltall ved hjelp av ulike styringsindikatorer.

Det er viktig at den enkelte leder har eierskap til de ulike måltallene og kjenner seg ansvarlig for de resultatene som kommer frem. For at styringsparameterne og måltallene skal være meningsfulle og viktige for den enkelte, er det avgjørende at styringsindikatorerne er tilpasset oppgavene og utfordringene ved den enkelte enhet. For å ansvarliggjøre den enkelte leder foreslår vi at styringsindikatorer med måltall blir innarbeid i lederkontraktene og fulgt opp jevnlig på ledermøtene.

Vi foreslår videre at utvikling og definering av styringsindikatorer blir en del av budsjettprosessen det enkelte år slik at strategiske styringsmål blir tatt høyde for og innarbeid i det endelige budsjettet.

For å kunne gjøre forbedringer er det viktig å ha kunnskap om resultatene knyttet det man utfører. En enkel tilgang til de definerte styringsindikatorerne er derfor viktig. I tillegg til å utvikle nye tilpassede indikatorer til den enkelte enhet skal dette prosjektet legge til rette for en it-basert løsning. Den it-baserte løsningen skal ses i sammenheng med et prosjekt i HMN ”aktivitetsrapportering i Helse Midt-Norge”. Prosjektet i HMN har blant annet effektmål som går ut på fleksibilitet med hensyn til å etablere nye indikatorer og fleksibilitet med hensyn til å etablere rapporter og analyser på ulike organisatoriske nivå.

Fremdriftsplan og leveranser

Fremdriftsplan m. milepæler	<ul style="list-style-type: none">• Prosjektet starter med presentasjon i direktørens ledergruppe i uke 49. Videre skal prosjektgruppe oppnevnes og dataløsninger testes. Innføringsprosjektet er planlagt avsluttet før påsken 2011. Detaljert fremdriftsplan er beskrevet i vedlegget.
------------------------------------	--

Budsjettrammer

Bruk av interne ressurser, målt i antall ukeverk	<ul style="list-style-type: none">• Prosjektleder 50 % i 4 mnd – 10 ukeverk• Prosjektgruppemøter
Evt. økonomiske kostnader	Datateknisk tilpassing og diverse kostnader 120.000,- kroner

Risikoanalyse

Mulig problem/hendelse	Konsekvenser
Fungerende IT system	Spille inn lokale tilpassinger av IT-system i utviklingsprosessen i HMN.
Kapasitet i organisasjonen	Prosjektet må prioriteres i organisasjonen
Tilgjengelighet på oppdatert data	Sikre gode registreringsrutiner
Forankring på lavere ledernivå	Inkludere lederne ved definering av indikatorer

Konklusjoner og anbefalinger

Gode og tilpassede styringsindikatorer på alle nivå er et bidrag til å motivere, ansvarliggjøre og skape endringsvilje hos den enkelte leder. Gjennom en slik løsning kan en på en objektiv måte belyse noen av utfordringene den enkelte avdeling står ovenfor.

Utviklingsprosjektet skal også omfatte implementeringen av det regionale prosjektet for aktivitetsrapportering i HMN. Ved å utvide dette til å tilpasse indikatorer lokalt vil helseforetaket få et helhetlig styringssystem. Det anbefales at prosjektet gjennomføres

Underskrift (dato og navn)

Oppdragsgiver/prosjekteier	Bjørn Engum
Prosjektleder	Heidi Nilsen