

SAK NR 055-2021
STATUS I ORGANISASJONSUTVIKLINGSPROGRAMMET

Forslag til

VEDTAK:

1. Styret tar saken om status i organisasjonsutviklingsprogrammet til orientering.
2. Styret ber om at rapportering om framdrift og resultater i organisasjonsutviklingsprogrammet innarbeides i foretakets måneds- og tertialrapporter.

Brumunddal, 10. juni 2021

Alice Beathe Andersgaard
administrerende direktør

SAKSFREMSTILLING

SAK NR. 055 – 2021

Bakgrunn

Sykehuset Innlandet etablerte høsten 2020 et organisasjonsutviklingsprogram (OU-program) for å kunne koordinere, styre og følge opp implementeringen av prosjekter og aktiviteter i videreutviklingen av organisasjonen på kort og lang sikt i tråd med det framtidige målbildet. OU-programmet har fram til nå gjennomført nødvendige forberedelser og planlegging for å konkretisere en milepælsplan for de ulike aktivitetene. Det er gjennomført interne avklaringer om pågående omstillinger for å sikre god samhandling mellom alle aktørene som planlegger og gjennomfører organisasjonsutvikling i divisjoner og staber.

Neste fase i programmet er å utvikle og forankre en detaljert gjennomføringsplan og treffe nødvendige tiltak for å sikre god pasientbehandling innenfor faglige og ressursmessige rammer fram mot det framtidige målbildet. Dette skal skje i nært samarbeid med ansatte, ledere, tillitsvalgte, vernetjenesten, Brukerutvalget, kommunene i Helsefelleskapet og andre eksterne samarbeidspartnere.

Prioriteringer i pasientbehandlingen, kompetanse, utvikling og drift er beskrevet i foretakets virksomhetsstrategi. Økonomisk langtidsplan 2022-2025 (ØLP) gir i tillegg til økonomiske prioriteringer en vurdering av det økonomiske handlingsrommet knyttet til investeringer. Medisinskfaglige prioriteringer, aktivitetsforutsetninger og økonomiske rammebetingelser er sentrale faktorer for å kunne innfri ansvaret Sykehuset Innlandet har for å gi spesialisthelsetjenester til befolkningen.

Realisering av det framtidige målbildet vil imøtekomme mange av de utfordringene Sykehuset Innlandet står overfor med variasjon i tilbudet til pasientene, små fagmiljøer, utfordrende rekrutteringssituasjon og mangelfull ressursutnyttelse. Foretakets virksomhetsstrategi 2022-2025 beskriver følgende hovedutfordringer:

Behov for å styrke faglig og økonomisk bærekraft

- Fag- og funksjonsfordeling som bidrar til optimale pasientforløp
- Tilstrekkelig endringstakt og gevinstrealisering
- Færre steder med beredskap og parallelle vaktlinjer
- Reduksjon i uønsket variasjon i pasientbehandlingen
- Tilstrekkelig tilgang til nødvendig spesialist- og fagkompetanse
- Helhetlig behandling av samtidige somatiske og psykiske lidelser
- Reduksjon i utdatert bygningsmasse
- Økt handlingsrom til investeringer

Behov for å styrke pasientrollen og økt samhandling

- Behov for å videreutvikle en sammenhengende og helhetlig tjeneste mellom Sykehuset Innlandet og primærhelsetjenesten
- Styrke pasientrollen og legge til rette for å delta i egen behandling og uttesting av nye behandlingsformer
- Utvikle og implementere nye arbeidsformer og økt bruk av digitalisering i pasientbehandlingen

Behov for å videreutvikle sikkerhetskulturen

- Sikre personvern og informasjonssikkerhet
- Forebygge vold og trusler mot ansatte
- Redusere arbeidsbelastning, og antall brudd på arbeidsmiljøloven (AML- brudd)

Et hovedområde i planperioden er planlegging og tilrettelegging for ny sykehusstruktur i Innlandet. En forutsetning for dette arbeidet er å avklare og iverksette endret organisering av fag- og ledelsesstruktur i foretaket. Det vises til styresak 037-2021 «Virksomhetsstrategi 2022-2025».

Videreutvikling av pasientens helsetjeneste i Sykehuset Innlandet vil skje i tett samarbeid med brukerne og kommunene gjennom Helsefelleskap Innlandet og legge til rette for:

- Bedre helse i befolkningen med sammenhengende innsats fra forebygging til spesialiserte helsetjenester
- Kvalitet i pasientbehandlingen og gode brukererfaringer
- Bærekraftige helsetjenester for samfunnet

Det skal legges til rette for faglig utvikling som bidrar til et godt arbeidsmiljø. Den framtidige sykehusstrukturen i Innlandet skal organiseres rundt pasienten. Prosessen med å utvikle og implementere en ny organisasjons- og ledelsesmodell vil bli påbegynt i løpet av planperioden. Utviklingen vil være dynamisk, og organisering, tiltak og prioriteringer i OU-programmet vil tilpasses fortløpende. En forutsetning er at fagområder og funksjoner som kan og bør samles, skal så langt det er mulig, samles i forkant av innflytting i nytt bygg. OU-programmet har følgende mål for perioden;

- Utvikle og implementere framtidig organisasjons- og ledelsesmodell for Sykehuset Innlandet
- Øke kompetansen for å ta i bruk nye arbeidsmetoder, oppgraderte arealer, ny teknologi og ny logistikk
- Utvikle fagområder og funksjoner for å understøtte helhetlige pasientforløp og utvikling av morgendagens helsetjeneste
- Det kortsiktige omstillingsarbeidet skal både bidra til økonomisk bærekraft og økt kvalitet

Divisjonenes arbeid med omstillinger og tiltak med blant annet dreining av pasienttilbudet fra døgn til dag og poliklinikk, økt bruk av digitale konsultasjoner og bedre pasientflyt internt i divisjonene og mellom divisjonene, vil pågå parallelt med OU-programmet. Samling av nukleærmedisin på Elverum og investering i PET-CT i 2022 vil frigjøre leiekostnader til PET-buss i hele ØLP-perioden. Prosjektet «Framtidens kontortjeneste» ble startet i 2020 og vil pågå i hele perioden. En rekke regionale og lokale digitale/teknologiske prosjekter er under implementering eller planlegging. Helsefelleskapet i Innlandet vil bli etablert i løpet av 2021. Helsefelleskapet har valgt utvikling av pasientforløp KOLS som et prosjekt mellom Sykehuset Innlandet og region Sør-Gudbrandsdal som det første fellesprosjektet mellom partnerne.

Sykehuset Innlandet har i tillegg etablert omstillingsprogrammer for de to største somatiske divisjonene; divisjon Gjøvik-Lillehammer startet sitt omstillingsarbeid i januar 2020, mens divisjon Elverum-Hamar startet sitt omstillingsprogram i april 2021. Begge divisjonene iverksetter faglige og organisatoriske endringer for å sikre en drift innenfor gjeldende økonomiske rammer.

Saksframstilling

OU-programmet skal ivareta utviklingsprosjekter som skal gi resultater på kort, mellomlang og lang sikt. Løsningene vil inkludere tverrfaglighet i pasientforløp, effektiv ressursutnyttelse og samtidig ivareta mangfoldet i Sykehuset Innlandets virksomhet. OU-programmet vil prioritere tre hovedaktiviteter (delprogrammer) i perioden:

- Samling av fag, funksjoner og avdelinger
- Utvikling av samhandling, desentralisering og prehospitale tjenester
- Utvikling av konsept og framtidig virksomhetsmodell for Sykehuset Innlandet

Delprogrammet «Samling av fag, funksjoner og avdelinger» har fokus på faglig og økonomisk bærekraft på veien fram mot ny sykehusstruktur. I tillegg til å etablere en enhetlig pasientbehandling vil delprogrammet bidra til implementering av tiltak for å sikre forutsetningene i økonomisk langtidsplan. Det er viktig å beholde og rekruttere kompetanse i mellomperioden. Det kan bli aktuelt med refordeling av oppgaver mellom lokalisasjonene for å effektivisere drift og redusere personellkostnader. Det vil bli sett på mulighetene for å ta ned på vaktlinjer og merkantilt personell der digitale løsninger kan virke rasjonaliserende.

Delprogram «Samling av fag, funksjoner og avdelinger»

Delprogrammet er etablert og delprogramleder er i gang med arbeidet. Mandatet for delprogrammet er på en innspillsrunde og skal drøftes før det forventes besluttet i september.

Arbeidet i delprogrammet følger følgende plan:

- Kontrollere og verifisere tidligere vurderte alternative omstillingstiltak.
- Definere mulighetsrom for å samle fag organisatorisk under felles faglig ledelse, samhandle på tvers og etter hvert samlokalisere fagene.
- Lage en prinsippmodell for prosessen fram til alle fag er samlokalisert i Mjøssykehuset, herunder vurdere hvordan dette påvirker fagorganisering og ledelsesstruktur i foretaket.
- Vurdere risiko og mulighetsrom for tiltak sett i lys av behovet for pasientbehandling med høy kvalitet.
- Utarbeide beslutningsgrunnlag for de tiltak som viser seg å være realiserbare i det korte perspektivet. Faktorene gjennomførbarhet, økonomi, fag og pasientsikkerhet skal legges til grunn.
- Prosjekt «Framtidens kontortjeneste» er innarbeidet i delprogrammet og gjennomføres i henhold til fastsatt gjennomføringsplan.

Delprogram «Utvikling av samhandling, desentralisering og prehospitale tjenester»

Delprogrammet er under etablering og delprogramleder er i gang med arbeidet. Startpunktet for delprogrammet var 3. juni der representanter for ansatte, tillitsvalgte, brukere og kommuner gjennomførte en vellykket workshop.

I rapporten «Konkretisering av virksomhetsinnhold i Sykehuset Innlandet HF» utarbeidet av Helse Sør-Øst RHF og behandlet av styret i Sykehuset Innlandet i sak 005-2020, er følgende resultatmål lagt til grunn for ny sykehusstruktur:

- Fem prosent av pasientene som i dag får et døgntilbud på sykehus skal kunne få dette på et lokalmedisinsk senter
- 30 prosent av alle polikliniske konsultasjoner hos pasienter som bor et sted knyttet til et lokalmedisinsk senter i Innlandet, skal få dette tilbudet der
- 90 prosent av all dialysebehandling hos pasienter som bor et sted knyttet til et lokalmedisinsk senter, skal få dette tilbudet der
- 20 prosent av framskrevne poliklinisk aktivitet konverteres til digital hjemmeoppfølging

Delprogrammet «Utvikling av samhandling, desentralisering og prehospitaltjenester» skal fram mot realisering av ny sykehusstruktur bidra til at resultatmålene innfris. Dette vil skje gjennom etablering av prosjekter og prosesser i samarbeid med divisjoner, fagmiljøer, brukere og kommunenes helseregioner.

Mandatet for delprogrammet er under utarbeidelse og forventes besluttet i september etter innspillsrunde og drøfting.

Delprogram «Utvikling av konsept og framtidig virksomhetsmodell i Sykehuset Innlandet»

Delprogrammet er under etablering og delprogramleder vil snart bli utpekt. Arbeidet i delprogrammet har fire hovedmilepæler som vil systematisere videre arbeid:

- Tydeliggjøring av nåsituasjonen for å konkretisere utgangspunktet for de kommende endringene og rasjonale for endringene
- Innspill til Helse Sør-Øst RHF sin konseptfase som forventes gjennomført i perioden 2021-2022
- Innspill til Helse Sør-Øst RHF sin konkretiseringsfase som forventes gjennomført i perioden 2022-2024
- Ferdigstille endelige plan for hvordan Sykehuset Innlandet skal gjøre seg klar for innflytting når byggeprosessen er avsluttet

Arbeidet med å tydeliggjøre nåsituasjonen pågår og forventes ferdigstilt i august 2021.

Foretakstiltak utover delprogrammene

Arbeidet med ferdigstilling av programplan pågår. Planen skal beskrive hovedtrekkene i utviklingen fram til målbildet er realisert og rulleres i perioden. Det skal gjennomføres en kompetanseanalyse for å vurdere de beskrevne utfordringene for å beholde og rekruttere fagkompetanse i mellomperioden.

OU-programmet har satt i gang en rekke tiltak og aktiviteter for å sikre god utvikling og involvering.

Noen av disse er:

- Tett dialog med Brukerutvalget, Helsefelleskapet og tillitsvalgte/vernetjenesten
- Videreutvikle viktige områder som skal prege Sykehuset Innlandet både fram mot og i det framtidige målbildet
 - o Kompetanseutvikling av fagmedisinsk personell regionalt
 - o Forskning og utvikling og innovasjon, herunder tett dialog med forsknings- og utdanningsmiljøer
 - o Digitalisering
- Kontinuerlig vurdering av foretakets ledelsesmodell for å sikre god og forsvarlig pasientbehandling parallelt med endringene i perioden fram til målbildet er realisert
- Kontinuerlig treffe tiltak for å håndtere de definerte risikofaktorene, herunder spesielt tiltak for å rekruttere og beholde fagmedisinsk personell

Administrerende direktørs vurdering

Sykehuset Innlandet står overfor store utfordringer i tiden framover. I takt med den demografiske, medisinske og teknologiske utviklingen er utredning og behandling av pasientene i stadig endring. Fagmiljøer blir mer avhengige av å samarbeide for å utnytte kompetanse innenfor ulike profesjoner og fagområder. Disse utviklingstrekkene betinger at Sykehuset Innlandet samler spesialiserte funksjoner og etablerer solide fagmiljøer som gir gode muligheter for spesialisert behandling og innovasjon til pasientens beste. I tillegg er det behov for å legge bedre til rette for gode spesialisthelsetjenester nær der pasienten bor, samhandling med primærhelsetjenesten og effektive prehospitaltjenester i et framtidsrettet, helhetlig behandlingstilbud.

Det omfattende utredningsarbeidet i Sykehuset Innlandet beskrevet i prosjektrapportene «Konkretisering av virksomhetsinnhold Sykehuset Innlandet HF» og «Konkretisering av bygg, lokalisering og bærekraft ved Sykehuset Innlandet HF» i regi av Helse Sør-Øst RHF og høringsuttalelsene støtter at det er behov for ny sykehusstruktur og arbeid mot det framtidige målbildet i Sykehuset Innlandet.

Opprettholdelse og videreutvikling av gode fagmiljøer i mellomperioden vil være en forutsetning for å ha gode tilbud de første årene etter innflytting i nytt sykehus. Korte reiseavstander og gode ferdselsårer til arbeidssted er viktig for nyrekruttering og for å beholde ansatte. For å utvikle helsetjenestene er Sykehuset Innlandet avhengig av engasjerte medarbeidere og ledere. Perioden fram til innflytting i ny sykehusstruktur vil by på store muligheter for ansatte og samtidig kreve nytenkning og omstillingsevne. I dagens situasjon har foretaket utfordringer med rekruttering innenfor flere fagområder. En avklaring av sykehusstruktur vil gi utsikter til etablering av mer solide fagmiljøer, som i seg selv kan virke rekrutterende.

I perioden fram til ny sykehusstruktur er etablert, er det avgjørende at fagområder og funksjoner som kan og bør samles, så langt det er mulig, samles i forkant av innflytting i et nytt bygg. Det må utarbeides en gjennomføringsplan som sikrer gode pasientforløp og hensiktsmessige og forutsigbare endringsprosesser for ansatte i overgangsperioden. Risikoen ved flytting av fagområder og funksjoner har sammenheng med avstanden til nytt arbeidssted, samt tilknytningen til avdelingen og arbeidsmiljøet. Små fagmiljøer kan være særlig utsatt for manglende rekruttering og kompetanse i noen faser av omstillingsprosessen. Risikovurderinger og avbøtende tiltak for de ulike fagområdene i ulike tidsperioder må gjennomføres når endelig valg av sykehusstruktur foreligger.

Økonomisk langtidsplan 2022-2025 viser at Sykehuset Innlandet står foran en utfordrende økonomisk situasjon. Mål om driftsmessig balanse i økonomiplanperioden vil medføre store behov for endringer og organisasjonsmessige tilpasninger. Det er nødvendig med omfattende omstillingstiltak i Sykehuset Innlandet for å nå faglige og økonomiske mål nedfelt i foretakets virksomhetsstrategi og økonomiske langtidsplan. Ny sykehusstruktur er en forutsetning for å få på plass en faglig og økonomisk bærekraftig utvikling av foretaket.

Digitalisering er en grunnleggende forutsetning for realisering av målbildet i Nasjonal helse- og sykehusplan, og er et satsingsområde i Helse Sør-Øst RHF sin regionale utviklingsplan. Digitale løsninger vil bidra til desentraliserte spesialisthelsetjenester, kollegastøtte mellom ulike behandlingssteder og effektivisering av arbeidsprosesser i Sykehuset Innlandet.

Organisasjonsutviklingsprogrammet skal lede de foretaksovergripende tiltakene for å utvikle foretaket mot det etablerte målbildet. I tillegg til organisasjonsutviklingsprogrammet har divisjonene iverksatt en rekke omstillingsprosjekter.

Organisasjonsutviklingsprogrammet vil i løpet av tredje kvartal 2021 intensivere sitt arbeid innenfor de tre delprogrammene.

Styret vil holdes jevnlig orientert om framdrift og effektoppnåelse gjennom foretakets måneds- og tertialrapporter.