

**Sykehuset Innlandet HF**  
**Styremøte 21.09.21**

**SAK NR 075 – 2021**  
**PROSESS FOR ARBEIDET MED SAMORGANISERING AV FAGOMRÅDER**

Forslag til

**VEDTAK:**

1. Styret tar status for arbeidet med organisasjonsutviklingsprogrammet til orientering.
2. Styret slutter seg til at det etableres prosjekter med mål om samorganisering og felles ledelse innenfor fagområdene øre-nese-hals, onkologi og bildediagnostikk.

Brumunddal, 15. september 2021

Alice Beathe Andersgaard  
administrerende direktør

## Bakgrunn

Styret fattet 24. august følgende vedtak i sak 065-2021 *Månedrappport for juli 2021*:

1. *Styret tar månedrappport for juli 2021 til etterretning.*
2. *Styret erkjenner den vanskelige økonomiske situasjonen foretaket er i og forventer en ressurstilpasning i tråd med plan og budsjett.*
3. *Styret ber om å få framlagt en sak med forslag til prosess for arbeid med samorganisering av fagområder i styremøtet i september.*

Denne styresaken skal svare ut styrets bestilling i vedtakets punkt 3. Saken gir en kort status for arbeidet i organisasjonsutviklingsprogrammet og beskriver foretakets prosess for arbeidet med samorganisering av fagområder.

## Saksframstilling

### 1. Status for arbeidet i organisasjonsutviklingsprogrammet

Sykehuset Innlandet etablerte høsten 2020 et organisasjonsutviklingsprogram som per i dag har tre delprogrammer:

- *Overordnet konsept*
- *Desentraliserte spesialisthelsetjenester*
- *Samling av fag, funksjoner og avdelinger*

Delprogram *Overordnet konsept* skal utarbeide framtidig organisasjons- og ledelsesmodell for 2028 og gi innspill til oppdatering av utviklingsplan 2022-2039. Framtidig organisasjons- og ledelsesmodell skal bidra til realisering av målbildet og beskrive hvordan foretaket skal jobbe i ny struktur ved å ta inn over seg ny teknologi, nasjonale føringer og faglige, økonomiske og demografiske utviklingstrekk. Operasjonaliseringen av målbildet skal være førende for all endring i foretaket i årene som kommer. Framtidig organisasjonsmodell og utviklingsplan skal være ferdig i løpet av 2022 og gi innspill til konseptfasen for nytt Mjøssykehus.

Delprogram *Desentraliserte spesialisthelsetjenester*, vil gi føringer for delprogram overordnet konsept og skal bidra til å oppfylle målbildet for Sykehuset Innlandet, herunder bidra til at spesialisthelsetjenester utenfor sykehus virkeliggjør, understøtter og kompletterer ny sykehusstruktur. Delprogrammet skal bidra til å realisere målbildet gjennom videreutvikling av prehospitale tjenester, distriktpsikiatriske sentre, lokalmedisinske sentre og hjemmeoppfølging av pasientene.

Delprogram *Samling av fag, funksjoner og avdelinger* skal bidra til å realisere framtidig organisering med spesielt fokus på divisjonsovergrepene prosesser. Målet er å samorganisere/samløkalisere det som kan samles i forkant av ny struktur og bidra til styrket faglig samarbeid, forsterke faglige kvaliteter, forbedre utviklingsområder og redusere variasjon i tjenestetilbudet. Delprogrammet har ansvar for flere underliggende prosjekter, per september er prosjektene «Framtidens kontortjeneste» og «Service i klinikk» underlagt delprogrammet. «Framtidens kontortjeneste» er et paraplyprosjekt med flere underprosjekter som omhandler endringer i den medisinske kontortjenesten i foretaket, herunder både mottaksprosjekter fra Helse Sør-Øst RHF og foretakets egne prosjekter.

## **2. Prosess for arbeidet med samorganisering av fagområder**

Styret i Helse Sør-Øst RHF vedtok i sak 005-2019 *Målbilde for utviklingen av Sykehuset Innlandet HF*, punkt 6:

*Styret forutsetter at Sykehuset Innlandet HF etablerer bærekraft på foretaksnivå. Dette vil være avgjørende for den videre utviklingen av helseforetaket. Fagområder og funksjoner som kan og bør samles skal, så langt det er mulig, samles i forkant av innflytting i et nytt bygg.*

Sykehuset Innlandet planlegger samling av fagområder i forkant av innflytting i Mjøssykehuset gjennom en trinnvis prosess med samorganisering av utvalgte fagområder som første trinn.

Psykisk helsevern for voksne, barn og unge samt tverrfaglig spesialisert rusbehandling er i dag organisert i én felles divisjon. Divisjonen har gjennom tidligere og pågående omstillingsprosjekter samorganisert og samlokalisert pasienttilbud for å øke kvaliteten på tjenestene og sikre rasjonell bruk av ressurser. Divisjonene Prehospitale tjenester, Habilitering og rehabilitering, Medisinsk service og Eiendom og intern service er alle faglig organiserte divisjoner og har gjennomført samorganisering/ samlokalisering av enheter/fagområder innenfor egne divisjoner.

De somatiske fagområdene er i dag organisert i divisjonene Elverum-Hamar, Gjøvik-Lillehammer og Tynset. Divisjonene Elverum-Hamar og Gjøvik-Lillehammer har gjennom tidligere prosesser og nå i omstillingsprogrammene (2020-2022) fortløpende vurdert muligheter/behov for samorganisering og samlokalisering av fagområder i egen divisjon. Det har vært gjennomført få prosjekter med mål om samorganisering og samlokalisering på tvers av de somatiske divisjonene siden innføring av geografiske divisjoner i 2007.

Sykehuset Innlandet definerer samorganisering av fagområder som organisatorisk sammenslåing av to eller flere fagenheter med felles ledelse på tvers av geografi. Kravet til stedlig ledelse blir ivarettatt ved at nærmeste leder (nivå 4) har geografisk/lokal tilknytning. Samorganisering kan skje uten at pasienttilbudet blir samlokalisert; foretakets øyeavdeling med drift både på SI Elverum og SI Lillehammer er et eksempel på en slik løsning. Samorganisering kan også medføre samlokalisering av pasienttilbudet; samorganisering og samlokalisering av seksjon nukleærmedisin med PET-tilbud på SI Elverum ble gjennomført i april 2021 og er et eksempel på en slik løsning. Foretaket har nylig etablert et prosjekt med mål om samorganisering og

samløkalisering av de brystdiagnostiske sentrene på SI Hamar fra 2022. De brystdiagnostiske sentrene er i dag lokalisert på SI Lillehammer og SI Hamar. Målet er å samløkalisere all brystdiagnostikk med den kirurgiske behandlingen av brystkreft og redusere foretakets kostnader til medisinskteknisk utstyr ved å samle tilbudet ett sted.

Samorganisering av somatiske fagområder kan utfordre dagens organisasjons- og ledelsesmodell ved at ansvaret for den samorganiserte enheten/avdelingen i utgangspunktet må plasseres enten i divisjon Elverum-Hamar eller i divisjon Gjøvik-Lillehammer. Foretaket har startet vurderinger av behovet for endringer av organisasjons- og ledelsesmodellen på kort og mellomlang sikt, herunder drøfting av de viktigste målene som organisasjonsstrukturen skal understøtte. Sak om organisasjons- og ledelsesmodell på kort og mellomlang sikt vil bli fremlagt for styret i løpet av 2022.

Foretaket vil høsten 2021 etablere prosjekter med mål om å samorganisere og etablere felles ledelse for følgende fagområder:

- Onkologi
- Øre-nese-hals
- Bildediagnostikk

Onkologi og øre-nese-hals er spesialiserte funksjoner og skal samløkaliseres i Mjøssykehuset ved implementering av ny sykehusstruktur. Bildediagnostikk skal være en del av tilbudet ved Mjøssykehuset, akutt sykehuset på Lillehammer, det elektive sykehuset på Elverum og sykehuset på Tynset i ny sykehusstruktur. Bildediagnostikk skal fortsatt være en del av tilbudet ved de lokalmedisinske sentrene i Nord-Gudbrandsdal og Valdres, samt på Hadeland spesialisetsenter. Organisering og ledelse av fagområder som skal være på alle sykehus, vil bli avklart gjennom arbeidet i delprogrammet *Overordnet konsept*.

Det er nødvendig å gjennomføre organisatoriske endringer uavhengig av hvilken løsning som legges til grunn etter gjennomført konseptfase.

OU-programmet vil gjennom delprogrammet *Samling av fag, funksjoner og avdelinger* etablere tre prosjekter med egne mandater og prosjektledelse. Mandatene skal tydeliggjøre hensikten med prosjektene og krav om resultat- og effektmål. Prosjektene skal utarbeide beslutningsgrunnlag med anbefalt løsning som inkluderer analyse av mulige organisatoriske, pasientrelaterte og økonomiske konsekvenser, samt risikoanalyse. Ansatte og ledere i de berørte fagområdene skal involveres. Delprogrammet har et lederteam med utvalgte divisjonsdirektører for å sikre bred forankring og dialog i linjen. Brukerutvalget, tillitsvalgte og vernetjenesten skal delta i prosjektarbeidene etter gjeldende retningslinjer. Administrerende direktør fatter endelig vedtak om samorganisering.

## **Administrerende direktørs vurdering**

Sykehuset Innlandet står overfor store utfordringer i tiden framover. Et av de viktigste utviklingstrekkene er at folk lever lenger og antall eldre øker. Eldre mennesker har generelt et større behov for helsehjelp og de har oftere kroniske og sammensatte sykdomsbilder. Samtidig blir det færre i yrkesaktiv alder. Knapphet på arbeidskraft vil kreve at spesialisthelsetjenesten må finne nye måter å arbeide og tilby helsetjenester på. Det er derfor viktig å utnytte en sterk faglig og teknologisk utvikling som stadig åpner nye muligheter til å forbedre pasientbehandlingen og løse oppgavene så effektivt som mulig.

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 for å redusere uønsket variasjon. I tillegg er det behov for å skape innovative fagmiljøer som legger bedre til rette for gode spesialisthelsetjenester nær der pasienten bor, samhandling med primærhelsetjenesten og effektive prehospitale tjenester i et framtidsrettet, helhetlig behandlingstilbud.

Det er tidligere gjennomført utredninger med anbefalinger om samorganisering innenfor fagområdene øre-nese-hals, onkologi og bildediagnostikk. Dette kunnskapsgrunnlaget skal nå gjennomgås, og det skal utarbeides analyse av mulige organisatoriske, pasientrelaterte og økonomiske konsekvenser, samt risikoanalyse. Tidspunkt for oppstart og mandater for arbeidet for de ulike fagområdene vil bli avklart i løpet av oktober.

Styret vil bli orientert om prosessen for arbeidet med samorganisering gjennom måneds- og tertialrapportene.