



Styremøte i Finnmarkssykehuset HF

Dato:	22.10.2024
Saksansvarlig:	Ole Hope, administrerende direktør
Saksbehandler:	Ole Hope
Møtedato:	30. oktober 2024
Saksnr i Elements:	2024/4823

Saksgang

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
83/24	30.10.2024	Styret i Finnmarkssykehuset HF

Status og prinsipper for reorganiseringen i Finnmarkssykehuset HF

Ingress

I styresak [9/2024](#) fattet styret beslutningen om en overordnet prioritering av tilbudene i Finnmarkssykehuset HF, og i styresak [63/2024](#) ba styret administrerende direktør om å komme tilbake 25. september 2024 med en informasjonssak med en plan for reorganisering av Finnmarkssykehuset HF. Dette er en oppfølging av de nevnte sakene, med en oppsummering av status, oversikt over kommende leveranser og samt prinsipper for den kommende reorganiseringen.

Styret i Finnmarkssykehuset HF inviteres til å fatte følgende vedtak:

1. Styret i Finnmarkssykehuset HF tar informasjon om arbeidet med reorganisering av Finnmarkssykehuset HF til orientering.
2. Styret slutter seg til prinsippene for organisering slik de framkommer i saken.
3. Styret tar endringene for innflyttingsdager for nye Hammerfest sykehus til orientering.

Ole Hope
Administrerende direktør

Vedlegg:

- 1 Prinsipper som vektlegges ved reorganiseringen av Finnmarkssykehuset
- 2 Hovedprinsipper for generell modell
- 3 Overordnede leveranser fra prosjekt Reorganisering av Finnmarkssykehuset
- 4 Prosjektdirektiv - Omstilling Finnmarkssykehuset

Formål/Sammendrag

Etter oppstart av reorganiseringsprosjektet av Finnmarkssykehuset HF i august 2024, har det foregått en rekke aktiviteter. En prosjektorganisasjon har kommet på plass, og styringsgruppen har vedtatt et prosjektdirektiv, som har vært drøftet med de tillitsvalgte. Det er gjennomført til sammen tre fysiske arbeidsmøter i Hammerfest, Kirkenes og Alta, i tillegg til et felles digitalt arbeidsmøte. Til sammen har det kommet inn nærmere 700 innspill. Disse ligger til grunn for utarbeidingen av en samlet plan for reorganiseringen av Finnmarkssykehuset HF, som legges frem for styrebehandling 25. november 2024. I denne saken følger en delleveranse, med prinsipper for organisering av Finnmarkssykehuset HF. Innflytting i nye Hammerfest sykehus er ikke endret for funksjonene poliklinikk og dagkirurgi. For de funksjonene som hadde planlagt innflytting i desember er flyttingen forskjøvet til uke 1 i 2025.

Bakgrunn

Finnmarkssykehuset HF står overfor store utfordringer på flere områder. Det gjelder særlig utfordringer knyttet til bemanning, noe som blant annet gir for liten tilgjengelighet på kompetanse og hindrer oppbyggingen av robuste fagmiljø. Dette gir også negative økonomiske konsekvenser, og foretaket må gjennom en vesentlig endringsprosess de kommende årene. Driften alene krever en økonomisk forbedring i størrelsesorden 200 MNOK pr år noe som tilsier i underkant av 10 prosent av bruttobudsjettet. I tillegg kommer nedbetalingen av en kassakredittgjeld på rundt 600 MNOK, som er opparbeidet over flere år.

Kort oppsummert er det meget utfordrende å sikre nødvendig kompetanse, samtidig med at foretakets organisasjon er for stor og dyr å drive sett opp mot oppdraget, pasientgrunnet og de økonomiske rammebetingelsene.

For å adressere utfordringene, må foretaket ta betydelige grep på både strategisk og operasjonelt nivå. En reorganisering av Finnmarkssykehuset HF skal sikre at foretaket er organisert og dimensjonert riktig, sett opp mot oppdraget og behovet. Dette må skje innenfor de til enhver tid gjeldende kvalitative og økonomiske rammebetingelsene.

I styresak 9/2024 fattet styret beslutningen om en overordnet prioritering av tilbudene i Finnmarkssykehuset, og i styresak 63/2024 ba styret administrerende direktør om å komme tilbake med en informasjonssak med en plan for reorganisering av Finnmarkssykehuset HF. Dette er en oppfølging av de nevnte sakene.

Saksvurdering/analyse

Det pågående prosjektet skal legge frem en samlet plan for reorganiseringen av Finnmarkssykehuset HF. Selv om mye av innholdet blir utarbeidet i selve prosjektet, har det også pågått en rekke satsinger over tid. Satsingene omfatter blant annet turnus og bemanning, rekruttering, merkantile funksjoner, oppgavedeling, saker om faglig innretning og prioritering, og ikke minst nye Hammerfest sykehus med tilhørende OU-rapporter. Alle disse spiller inn i leveransene til prosjektet om reorganisering av Finnmarkssykehuset HF. Innflytting i nye Hammerfest sykehus er ikke endret for poliklinikk og dagkirurgi. Disse tjenestene overføres til det nye sykehuset i tråd med

opprinnelig plan henholdsvis oktober og november 2024. For de funksjonene som hadde planlagt innflytting i desember er flyttingen forskjøvet til uke 1 i 2025.

Prinsippene samt prinsippskissen for organisering er lagt ved saken (vedlegg 1 og 2), i tillegg til en oversikt for overordnede leveranser fra prosjekt (vedlegg 3).

Konsekvenser for samisk språk, kultur og tjenestetilbud

Kompetansen rundt samisk språk, kultur og behov skal styrkes. Dette er lagt til som et eget prinsipp for reorganiseringen, og flere av innspillene som har kommet frem til nå omfatter nettopp dette.

Risikovurdering

Risikovurderinger vil bli gjennomført i forbindelse med utarbeidingen av forslagene i den samlede planen for reorganiseringen for Finnmarkssykehuset HF. Planen legges frem for styrebehandling 25. november 2024.

Risikovurderinger av 0-alternativet (ingen endring fra i dag) og selve prosessen med å utarbeide planen for reorganiseringen, har startet opp.

Medbestemmelse og brukermedvirkning

Kliniksjefer, tillitsvalgte og andre medarbeidere har deltatt i alle de fire arbeidsmøtene til nå i prosjektet. Saken ble også drøftet med de tillitsvalgte 21. oktober 2024, og i FAMU samme dag. Det fremkom flere innspill og spørsmål til de ulike skissene. Skissene har blitt oppdatert som følge av disse innspillene.

Brukerutvalget, ungdomsrådet, tillitsvalgte og hovedverneombud er representert i styringsgruppen for prosjektet.

Direktørens vurdering

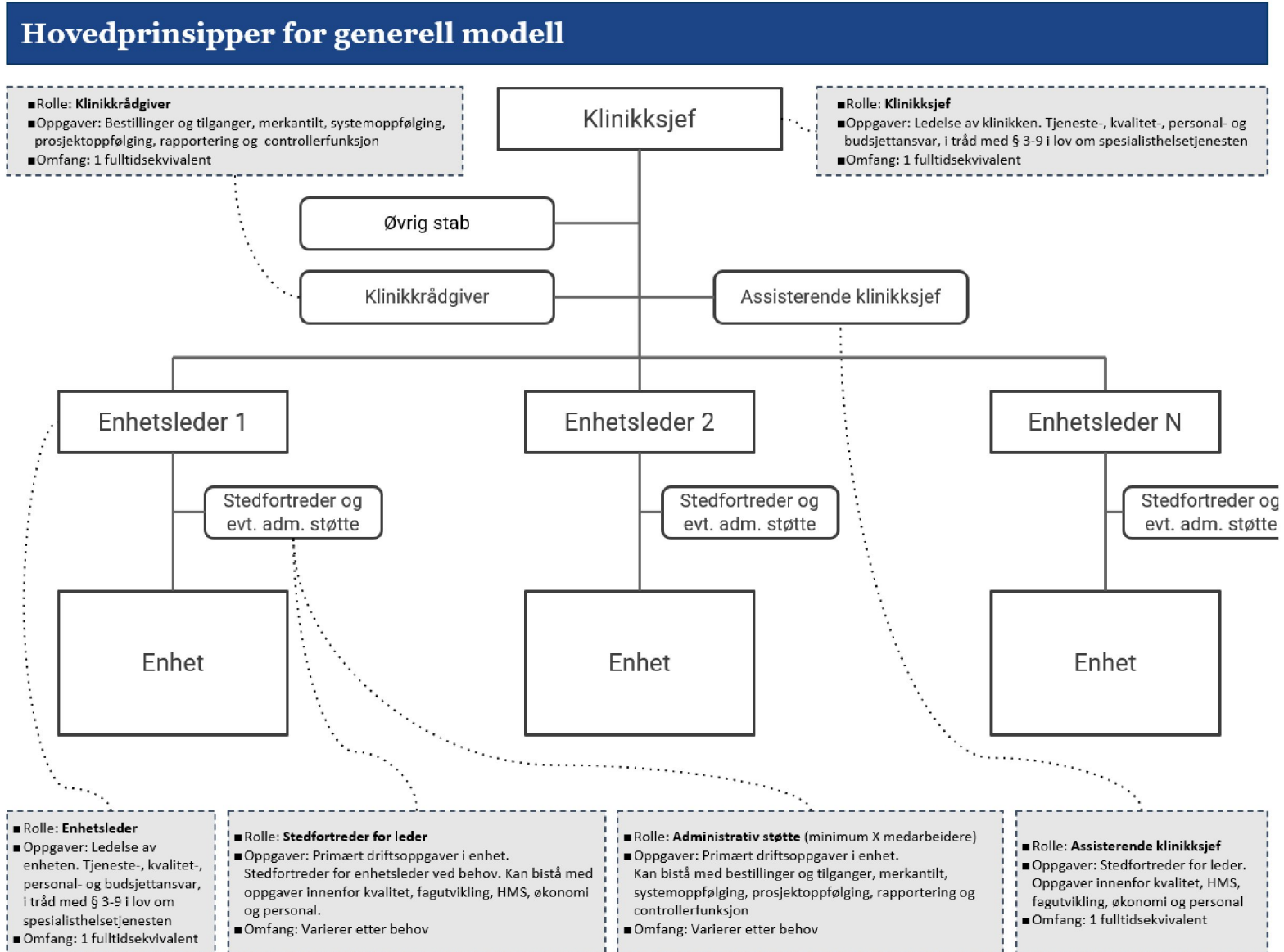
Administrerende direktør legger fram en godt gjennomarbeidet skisse knyttet til prinsipper for organisering av Finnmarkssykehuset HF. Sammen med vedlagte prosjektplan og leveranseoversikt får styret en grundig informasjon om arbeidet i prosessen fram til ferdigstilling av denne styresaken den 22.10.24. Foretaksledelsen har fra ferdigstilling av denne styresaken arbeidet videre med reorganiseringen i tråd med etablert framdriftsplan. Administrerende direktør erkjenner at tidsplanen er stram, men ønsker fortsatt å holde på opprinnelig plan for å kunne ta nye Hammerfest sykehus i bruk med ny organisasjon på plass.


Vedlegg 1: Prinsipper som vektlegges ved reorganiseringen av Finnmarkssykehuset

Prinsipp	Forklaring og utdypning	
Grunnleggende prinsipper	Pasientbehov og virksomme tjenester som utgangspunkt for virksomheten	<ul style="list-style-type: none"> ● Pasientgrunnlaget og pasientens behov er utgangspunktet for hvordan vi yter tjenestene ● Vi unngår overbehandling og yter virksomme tjenester som gir helsegevinst
	Vi tenker og arbeider som <u>ett</u> sykehus	<ul style="list-style-type: none"> ● Vi organiserer oss som ett sykehus ● Vi løser utfordringer gjennom å samarbeide og bruke vår felles kapasitet best mulig ● Vi har felles løsninger, systemer, prosesser og prosedyrer
	Vi samarbeider godt med andre aktører	<ul style="list-style-type: none"> ● Vi legger til rette for klok bruk av samfunnets ressurser ● Vi sikrer verdi og verdighet for pasientene
Bærekrafts-prinsipper	Ansatte som vår viktigste ressurs	<ul style="list-style-type: none"> ● De ansatte er vår viktigste ressurs. Reorganiseringen skal legge til rette for best mulig bruk av deres kompetanse og kapasitet
	Driftsøkonomisk rasjonell organisering	<ul style="list-style-type: none"> ● Organiseringen skal bidra til bærekraftig økonomi
	Samisk språk og kultur vektlegges	<ul style="list-style-type: none"> ● Kompetansen på samisk språk, kultur og behov skal styrkes i hele organisasjonen
	Riktig nivå på og bruk av ressurser	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursbruk og bemanning skal tilpasses aktivitet og volum
Strukturelle prinsipper	Dagens fysiske lokasjoner består	<ul style="list-style-type: none"> ● Overordnet struktur ligger fast, men organiseringen kan endres ● Hver geografisk lokalisasjon har en stedlig leder
	Desentralisert tjenester når det er mulig og formålstjenlig	
	Tverrgående HF-oppgaver samordnes	<ul style="list-style-type: none"> ● Samordning, profesjonalisering og standardisering av fellesfunksjoner
	Flatere organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ● Klinikene skal ha en flatere organisasjonsstruktur med kortere linjer og færre ledere
Kliniske prinsipper	Beredskapskritiske fag prioriteres	<ul style="list-style-type: none"> ● Beredskapskritiske fag skal prioriteres i Kirkenes og Hammerfest ● Fagområdene omfatter (gastro)kirurgi, ortopedi, indremedisin, obstetikk og gynekologi, støttet av radiologi og anestesi
	Vi skaper robuste fagmiljø	<ul style="list-style-type: none"> ● Redusere avhengigheten til enkeltpersoner ● Styrke den faglige utviklingen og bidra til å skape en attraktiv arbeidsplass
	Vi legger til rette for spesial- og spesialistutdanninger	<ul style="list-style-type: none"> ● LIS2 og LIS3 ● Andre spesial- og spesialistutdanninger



Vedlegg 2: Hovedprinsipper for generell modell





Vedlegg 3: Overordnede leveranser fra prosjekt Reorganisering av Finnmarkssykehuset

Leveranser	Innhold	Prosess
Skisse til organisasjonsplan	<ul style="list-style-type: none"> Prinsippskisse med hovedprinsipper for organisering av akuttsykehus og DMS Tematiske prinsipper for organisering Overordnede rolle- og oppgavebeskrivelser 	<ul style="list-style-type: none"> Innspill gjennom arbeidsmøter med klinikkene Prosjektgruppen utarbeider utkast Diskusjon med klinikksjefene Drøfting med tillitsvalgte og behandling i FAMU Behandling i styringsgruppen for prosjektet Vedtak i styret i Finnmarkssykehuset
Vurdering av kompetansebehov og oppgavedeling i ulike enheter	<ul style="list-style-type: none"> Sammenligning mot andre sykehus Vurderinger av oppgavedeling (eget prosjekt) Vurderinger av turnus og bemanning (eget prosjekt) <p>Innholdet vektet i første omgang mot Nye Hammerfest sykehus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prosesser gjennomført i egne prosjekter Innspill gjennom arbeidsmøter med klinikkene Prosjektgruppen utarbeider utkast Klinikksjefene gjennomfører egne prosesser og vurderinger Drøfting med tillitsvalgte og behandling i FAMU Behandling i styringsgruppen for prosjektet Vedtak i styret i Finnmarkssykehuset
Vurdering av kapasitetsbehov og dimensjonering i ulike enheter	<ul style="list-style-type: none"> Sammenligning mot andre sykehus Vurderinger av oppgavedeling (eget prosjekt) Vurderinger av turnus og bemanning (eget prosjekt) <p>Innholdet vektet i første omgang mot Nye Hammerfest sykehus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prosesser gjennomført i egne prosjekter Innspill gjennom arbeidsmøter med klinikkene Prosjektgruppen utarbeider utkast Klinikksjefene gjennomfører egne prosesser og vurderinger Drøfting med tillitsvalgte og behandling i FAMU Behandling i styringsgruppen for prosjektet Vedtak i styret i Finnmarkssykehuset
Overordnet plan for reorganisering av Finnmarkssykehuset	<ul style="list-style-type: none"> Prinsippskisse og prinsipper for organisering Overordnede føringer for kompetanse og dimensjonering Initiativer for å redusere kostnadene og øke inntektene Risikovurderinger 	<ul style="list-style-type: none"> Prosjektgruppen sammenstiller delleveransene og utarbeider utkast Drøfting med tillitsvalgte og behandling i FAMU Behandling i styringsgruppen for prosjektet Vedtak i styret i Finnmarkssykehuset

REORGANISERING AV FINNMARKSSYKEHUSET

Prosjektdirektiv

Dato: 13.10.2024

Godkjent av:

Distribusjonsliste	
Navn	Institusjon
Styringsgruppen	Finnmarkssykehuset HF

Endringslogg			
Versjon	Dato	Endring	Endret av
V1.0	13.10.2024	Oppdatert etter innspill fra styringsgruppen	Dagfinn Hallseth
V0.2	07.10.2024	Innspill fra informasjons- og drøftingsmøte	Dagfinn Hallseth
V0.1	29.09.2024	Innspillsversjon	Dagfinn Hallseth

Innhold

1. Innledning og bakgrunn	3
1.1 Bakgrunn	3
1.2 Styreforankring	3
2. Mål	4
2.1 Overordnet mål	4
2.2 Leveranser og hovedoppgaver	4
3. Avgrensninger og forutsetninger	4
4. Overordnet prosjektplan	5
5. Interessenter	6
6. Prosjektorganisering og ansvarsdeling	6
6.1 Prosjektorganisering	6
6.2 Overordnet rollebeskrivelse, involvering og kommunikasjon	7
6.3 Tilgrensende aktiviteter og prosjekter	7
7. Risikoanalyser	8
8. Prosjektavslutning	8

1. INNLEDNING OG BAKGRUNN

1.1 Bakgrunn

Finnmarkssykehuset HF (FIN HF) står overfor et meget krevende utfordringsbildet, som gjør seg gjeldende på flere områder. Foretaket har store utfordringer knyttet til bemanning, noe som blant annet gir for liten tilgjengelighet på kompetanse og hindrer oppbyggingen av robuste fagmiljø. Dette gir også negative økonomiske konsekvenser. Foretaket må derfor gjennom en vesentlig endringsprosess de kommende årene. Driften alene krever en økonomisk forbedring i størrelsesorden 200 MNOK, som tilsier noe i underkant av 10 prosent av bruttobudsjettet. I tillegg kommer en kassakreditt på over 600 millioner kroner, som må nedbetales.

Kort oppsummert er det meget utfordrende å sikre nødvendig kompetanse, samtidig med at foretakets organisasjon er for stor og dyr å drive sett opp mot oppdraget, pasientgrunnlaget og de økonomiske rammebetingelsene.

For å adressere utfordringen, må foretaket ta betydelige grep på både strategisk og operasjonelt nivå. Foretaket må gjøre en reorganisering som sikrer at de er organisert og dimensjonert riktig sett opp mot oppdraget og behovet, innenfor de gjeldende kvalitative og økonomiske rammebetingelsene.

I styresak 9/2024 fattet styret beslutning om en overordnet prioritering av tilbudene i Finnmarkssykehuset og i vedtaks punkt 3 i styresak 63/2024 ba styret administrerende direktør komme tilbake til styret med en informasjonssak med en plan for reorganisering av Finnmarkssykehuset HF.

1.2 Styreforankring

Styret i Finnmarkssykehuset har fulgt foretakets utfordringer nøye over tid. I styresak 9/2024 fattet styret følgende beslutning om overordnet prioritering av tilbudene i Finnmarkssykehuset:

- Prioritet 1 er styrking av akutt sykehusene, med en hensiktsmessig sentralisering av de medisinske spesialitetene som krever tung infrastruktur. Dette må gjøres for å kunne tilby et fullverdig akuttmedisinsk tilbud, som inkluderer kirurgi, indremedisin, ortopedi og obstetikk/gynekologi, støttet av anestesi og radiologi.
- Prioritet 2 er å støtte primærhelsetjenesten, ved å levere spesialisthelsetjenester til lokalbefolkningen. Det inkluderer diagnostikk, behandling og kronikeroppfølging nær der folk bor. Det vil typisk foregå i våre to DMS-er i Alta og Karasjok, rundt akutt sykehusene, og ved spredte lokaltilpassede tilbud ved sykestuene og i enkelte kommuner.
- Prioritet 3 er å legge meningsfull elektiv aktivitet til vår tunge infrastruktur, som foretaket primært har av beredskapsgrunner i akutt sykehusene.

Det er videre lagt til grunn at strukturen på fødetilbudet består.

Med bakgrunn i det ovenstående, settes det i gang en reorganisering av Finnmarkssykehuset gjennom prosjektet omtalt i dette direktivet.

I styrets vedtakspunkt 3 i sak 63/2024, ber styret ber om at administrerende direktør kommer tilbake til styret 25.09.24, med en informasjonssak om plan for reorganisering av Finnmarkssykehuset HF.

2. MÅL

2.1 Overordnet mål

Prosjektets formål er å reorganisere Finnmarkssykehuset HF og utforme beslutningsunderlag til administrerende direktør og ledergruppen.

Det overordnede målet med hele prosessen er å tilpasse driften og pasienttilbudet til rammebetingelsene, særlig på de tre største lokalisasjonene (Hammerfest, Kirkenes og Alta).

2.2 Leveranser og hovedoppgaver

Prosjektets leveranser og hovedoppgaver er å

- utarbeide og få godkjent prosjektdirektiv
- etablere en prosjektorganisasjon og styringsstruktur
- utarbeide planer for prosjekt og gjennomføring
- bidra til involvering og forankring blant ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste
- bidra til kommunikasjon internt og eksternt
- samle og strukturere innspill og forslag til mulige endringer
- foreslå mulige organisatoriske grep
- utarbeide risikoanalyser
- koordinere arbeidet mot andre pågående prosesser
- bidra til saksbehandling og utarbeidelsen av beslutningsgrunnlag

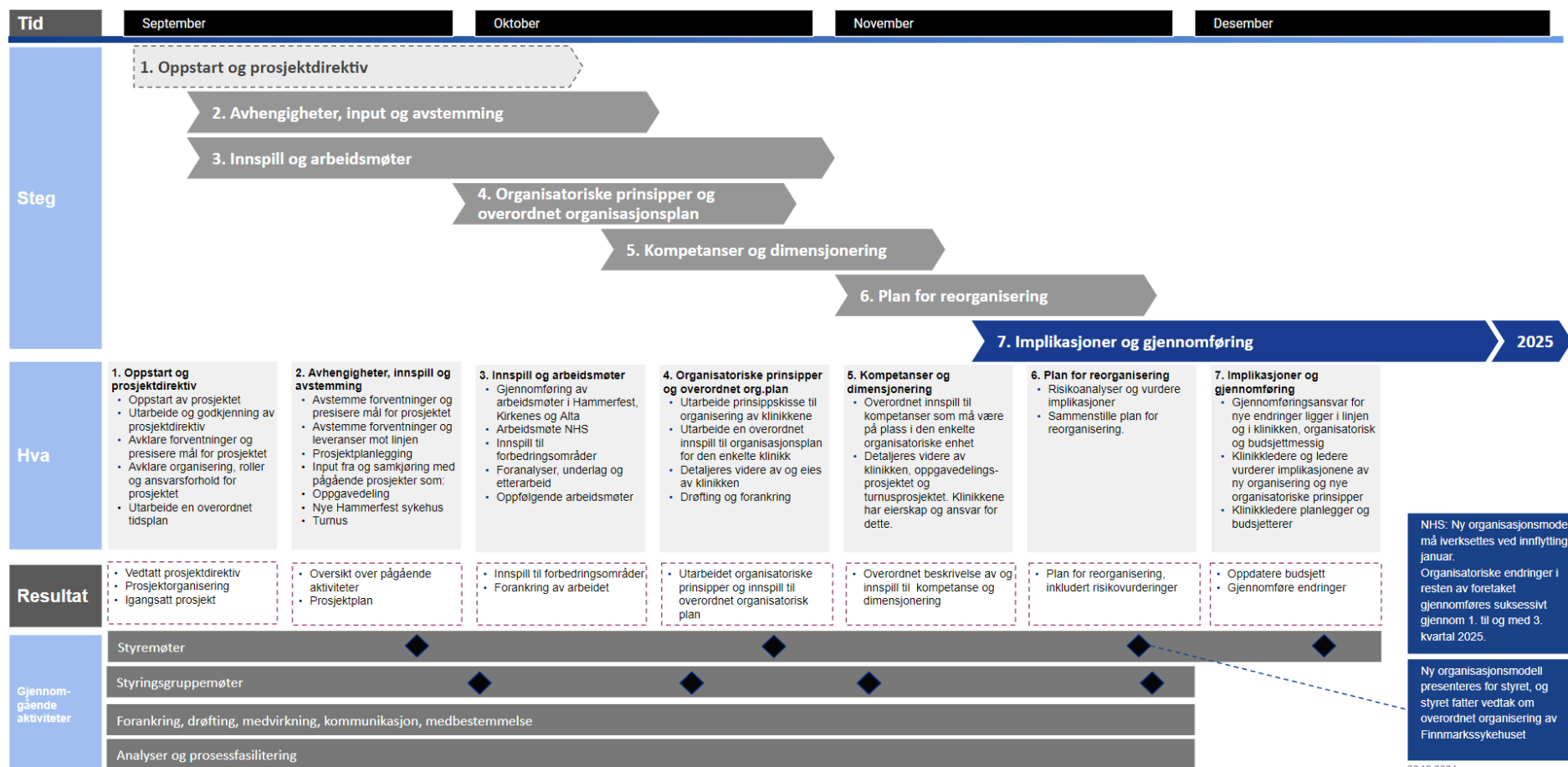
3. AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER

Prosjektets overordnede rolle er å fasilitere arbeidet og drive prosessen. Dette inkluderer å sikre fremdrift, bidra til involvering av fagressurser og tillitsvalgte, samle innspill, bidra med analyser og underlag, og å sammenstille og sammenfatte informasjon.

Prosjektet og prosjektgruppen har ikke beslutningsmyndighet. Beslutninger tas i linjen.

Prosjektet skal bidra til involvering og kommunikasjon, men linjeorganisasjonens vanlige kommunikasjonsveier og kanaler gjelder som hovedregel. Dette gjelder innad i foretaket og utad mot samarbeidspartnere og eksterne interessenter.

4. OVERORDNET PROSJEKTPLAN



09.10.2024

5. INTERESSENER

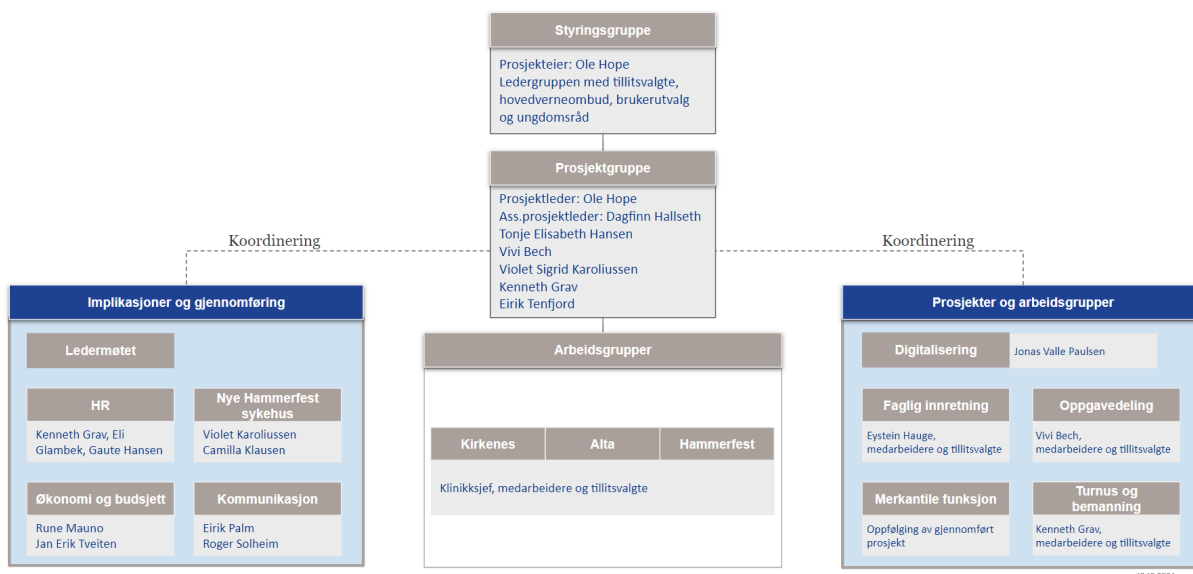
Følgende interessenter er identifiserte for prosjektet:

- HF-styret
- Styringsgruppen (ledergruppen og tillitsvalgte)
- Medarbeidere, ledere, tillitsvalgte og vernetjeneste
- Brukerutvalg, ungdomsutvalg
- Innbyggerne i Finnmark
- Andre prosjekter og initiativ i Finnmarkssykehuset
- Helse Nord RHF
- Samhandlingspartnere, herunder kommunene, helsefelleskap og regionråd
- Private leverandører
- Annen offentlighet

6. PROSJEKTORGANISERING OG ANSVARDELING

6.1 Prosjektorganisering

Prosjektorganiseringen er illustrert i figuren nedenfor.



I styringsgruppen deltar i tillegg til ledergruppen:

- Foretakstillitsvalgte (FTV) for NSF – Evy Fjellstad og DNLF Christel Eriksen
- Hovedverneombud: Oda Uhlen Solheim
- Brukerutvalget: Kjell Magne Johansen
- Ungdomsrådet: Emma Louise Brattfjord

I Styringsgruppens møter deltar prosjektgruppen, men de i prosjektgruppen som også er en del av ledergruppen, gjør dette i rollen som styringsgruppemedlemmer. Det er anledning til å stille med vararepresentant, dersom deltakere er forhindret fra å delta i styringsgruppens møter.

6.2 Overordnet rollebeskrivelse, involvering og kommunikasjon

- HF-styret: Bestiller og godkjenner større organisatoriske grep
- Prosjektleder: Leder prosjektet og tar beslutninger i samråd med ledergruppen/styringsgruppen
- Ass. prosjektleder bistår prosjektleder med gjennomføring og ledelse av prosjektet
- Styringsgruppen: Godkjenner prosjektdirektivet innenfor mandatet fra adm.dir
- Prosjektgruppen: Bidrar til prosjektgjennomføring
- Medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjenesten: Gir innspill og bidrar til gjennomføring. Blir involverte gjennom arbeidsgrupper og egne møter, og deltar i styringsgruppen.
- Brukerutvalg, ungdomsutvalg: Gir innspill til arbeidet, og er involvert gjennom styringsgruppen.
- Eksterne generelt: Blir informerte om arbeidet gjennom eksisterende kanaler, deriblant Finnmarkssykehusets nettsted og media.
- Samhandlingspartnere, herunder kommuner: Dialog og informasjon gjennom regionrådene og særmøter med vertskommuner.

En egen gruppe arbeider med kommunikasjonsaktiviteter knyttet til reorganiseringen.

6.3 Tilgrensende aktiviteter og prosjekter

Det pågår en rekke aktiviteter som har grenseflater inn mot, og som skal bidra til måloppnåelsen for reorganisering av Finnmarkssykehuset. Dette inkluderer:

- Arbeid knyttet til digitalisering
- Arbeid vedr. faglig innretning
- Arbeid rundt merkantile funksjoner
- Arbeid med turnus og bemanning
- Arbeid med oppgavedeling

Prosjektet skal foreslå og bidra til reorganiseringstiltak i Finnmarkssykehuset. Beslutninger om og gjennomføring av slike reorganiseringer tas i linjen. Prosjektets foreslåtte implikasjoner og gjennomføring av endringer gjøres i linjen, der spesielt følgende spiller en sentral rolle.

- Ledergruppen og ledermøtet
- HR

- Nye Hammerfest sykehus
- Økonomi og budsjett
- Kommunikasjon

7. RISIKOANALYSER

Det vil bli gjennomført risikoanalyser ved planlegging av nye grep og endringer. Det er prosjektgruppens klare vurdering at nullalternativet, det vil si ikke å gjennomføre endringer i dagens organisering av Finnmarkssykehuset, innebærer vesentlig risiko. Dette vil bli adressert i egne risikoanalyser. Risikoen knytter seg til blant annet til pasienttilbudet, tjenestekvaliteten, muligheten for robuste fagmiljø, økonomi, og generelt det å overholde foretakets forpliktelser.

8. PROSJEKTAVSLUTNING

Prosjektet blir avsluttet ved følgende milepæl:

- Gjennomført styremøte 25. november 2024