

Innlegg

Den nye regjeringens helse- og sykehusplan: Sats på de 8 ledelsesprinsippene!

Elisabeth Arntzen
ela@helsetilsynet.no

Ledere i kommuner og sykehus har plikt til å følge 8 lovpålagte prinsipper for ledelse i helse- og omsorgstjenesten. Mange ledere kjenner ikke til plikten eller følger av andre grunner ikke kravet. Det er bekreftet gjennom en rekke tilsyn med helse- og omsorgstjenesten.

Ved utviklingen av velferdsstaten Norge, har myndighetene brukt lover og forskrifter til å sikre standarden på innholdet i tjenestene og oppfølging av utsatte grupper. Norge har omfattende og høye krav til standarden på helse- og omsorgstjenestene til befolkningen.

Lover og forskrifter stiller ikke bare krav til innholdet i tjenestene, men også til ledelse. De ansvarlige for helse- og omsorgstjenestene har plikt til å følge de 8 ledelsesprinsippene for internkontroll. Ordet «internkontroll» høres ut som et kontrollregime. I virkeligheten er dette et system med 8 velkjente ledelsesprinsipper som kommer fra internasjonal kvalitetstenkning. De 8 prinsippene er hentet fra en internasjonal kvalitetsstandard for styring av kvalitet i alle typer virksomheter. Så her har norske myndigheter vært tidlig ute med koplingen mellom ledelse og kvalitet.

Allerede i 1994 ble det bestemt at ledelsesprinsippene fra den internasjonale kvalitetsstandarden i ISO 9000-serien skulle følges i norsk helse- og sosialtjeneste. De kalte det ikke kvalitetssystem den gangen, men internkontrollsystem. I Norge har vi valgt å bruke betegnelsen internkontroll hver gang det stilles krav til ledelse av kvalitet på lovregulerte tjenestee eller fagområder. Det er de samme ledelsesprinsippene fra den internasjonale kvalitetsstandard som benyttes hver gang.

Helse- og omsorgstjenesten, barnevernstjenesten, barnevernsinstitusjoner og kommunenes sosiale tjenester i NAV har egne internkontrollforskrifter som skal sikre at lovkravene på deres tjenesteområder oppfylles. Også spesielle fagområder med særlige krav til sikkerhet har lovkrav om internkontroll. Det gjelder for eksempel personvern, arbei-



dervern, brannvern, strålevern, helseforskning, mattrygghet, forurensning, medisinsk utstyr og økonomiforvaltning.

Helse- og omsorgstjenestens hovedoppgave er å gi trygg og god behandling og omsorg til pasienter/brukere. Det er i møtet mellom pasientens behov og helsepersonnellets kompetanse grunnlaget for trygge og gode helsetjenester legges. Samtidig viser undersøkelser at opp mot 70–90 prosent av forbedringsområdene i helsetjenesten er organisatoriske, mens bare 10–30 prosent er faglige. Det betyr at selv om fagpersoner gir god faglig behandling, blir ikke sluttresultatet bra hvis det ikke legges organisatorisk godt til rette før, under og etter behandlingen. Ledelse handler derfor vel så mye om administrativ tilrettelegging for god service og opplevd kvalitet som tilrettelegging for god faglig utøvelse.

Førstelinjelederen utøver daglig organisatorisk og faglig ledelse og må ha rammevilkår til å kunne følge de 8 ledelsesprinsippene i internkontrollforskriftens § 4. Ledelsesprinsippene innebærer at det settes operative mål, at ansvar og roller er avklart, risiko for svikt i prosessene identifisert og håndtert, behovet for ressurser, kompetanse, utstyr og opplæring

avklart og at tilbakemeldinger fra ansatte, brukere, tilsynsmyndigheter, media og andre brukes til forbedringer og uønskede hendelser følges opp. Nødvendig dokumentasjon må utarbeides og håndteres.

Internkontroll er med andre ord systematikken ledere benytter for å sikre at alle aktiviteter planlegges, utføres, evalueres og forbedres i tråd med lovverket og brukernes behov. Det er dette systemet tilsynsmyndighetene etter spør når de er på tilsyn. Dette er styringssystemet som skal sikre at tjenestene er forsvarlige og i tråd med lovverket.

De 8 lovpålagte ledelsesprinsippene bør settes høyt på den helsepolitiske dagsorden, og brukes aktivt på alle ledernivå i helse- og omsorgstjenesten. De må også bli mer synlig i grunn- og videreutdanningene. Dette er internasjonalt anerkjente ledelsesprinsipper for kvalitet som må løftes opp og frem gjennom en nasjonal storsatsning. Gjerne under arbeidet med nasjonal helse- og sykehusplan. Tilsynsmyndighetene har allerede et sterkt fokus på internkontroll og vil være en viktig korrigerende instans i en slik satsning. **o**

Elisabeth Arntzen er fungerende fagsjef ved Statens helsetilsyn

De 8 ledelsesprinsippene i internkontrollforskriften for helse- og omsorgstjenester

I § 4 i internkontrollforskriften for helse- og omsorgstjenesten står det at internkontrollen skal tilpasses virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold og ha det omfang som er nødvendig for å etterleve krav fastsatt i eller i medhold av sosial- og helselovgivningen. Det står videre: Internkontroll innebærer at den/ de ansvarlige for virksomheten skal:

- beskrive virksomhetens hovedoppgaver og mål, herunder mål for forbedringsarbeidet samt hvordan virksomheten er organisert. Det skal klart fremgå hvordan ansvar, oppgaver og myndighet er fordelt
- sikre tilgang til aktuelle lover og forskrifter som gjelder for virksomheten
- sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter innenfor det aktuelle fagfeltet samt om virksomhetens internkontroll
- sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes
- gjøre bruk av erfaringer fra pasienter/tjenestemottakere og pårørende til forbedring av virksomheten
- skaffe oversikt over områder i virksomheten hvor det er fare for svikt eller mangel på oppfyllelse av myndighetskrav
- utvikle, iverksette, kontrollere, evaluere og forbedre nødvendige prosedyrer, instruksjoner, rutiner eller andre tiltak for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelse av sosial- og helselovgivningen
- foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt og bidrar til kontinuerlig forbedring i virksomheten.