

## Bruk styringssystemene aktivt!

Velferdstjenestene i Norge bygger på en forutsetning om at befolkningen skal ha likeverdig tilgang til forsvarlige tjenester. Staten, kommunene og fylkeskommunene har ansvaret for å sikre at dette oppnås. De nødvendige ressursene blir stilt til disposisjon fra fellesskapets midler gjennom offentlige budsjetter. Forståelsen av rettferdighet og likeverd i en norsk sammenheng bygger derfor på evne og vilje til solidaritet på tvers av befolkningsgrupper og landsdeler. Gjennom mange tiår har det vært stor politisk enighet om disse hovedprinsippene her i landet.

For å sikre likeverdighet og forsvarlighet er det utviklet en omfattende lovgivning. Et vesentlig formål med lovreguleringen er å gi trygghet og forutsigbarhet for tjenestemottakerne. Når kravene i lovgivningen møter de økonomiske rammebetingelsene er det to ulike styringsprinsipper som møtes. For å lykkes må ledelsen være i stand til både å forstå de prinsipper og krav som ligger til grunn for de norske velferdstjenestene og samtidig kunne organisere tjenesteytingen på en måte som sikrer effektiv ressursutnyttelse.

Den norske lovgivningen stiller få krav til organiseringen av tjenestene, men det stilles relativt strenge krav til innholdet. For å vurdere ressursutnyttelsen er det derfor ikke tilstrekkelig å styre etter budsjettdata. Ledelsen, kommunestyrene og foretaksstyrene må kontinuerlig ha en oppfatning av kvaliteten i de tjenestene som ytes. Gjennom vårt tilsynsarbeid ser vi at det fremdeles er mye ugjort her.

Særlig er vi opptatt av at virksomhetene selv har et bevisst og klart uttrykt forhold til hva som skal kunne betraktes som faglig forsvarlig i ulike



«Et godt styringssystem må være egnet til daglig bruk, og det må samtidig være forankret i virksomhetens øverste ledelse og styre.»

tjenester. Kjernen i både planlagte og hendelsesbaserte tilsyn er ofte å undersøke om tjenesteyterne har planlagt og gjennomfører arbeidet på en måte som kan sikre et forsvarlig tilbud. Forsvarlighet er kjernen i kvalitetsbegrepet som skal sikre pasientsikkerheten.

Styringssystemet kan like gjerne kalles internkontrollsystemet eller pasientsikkerhetssystemet. Men det må kunne fange opp ny faglig kunnskap og sørge for at denne blir gjort kjent og anvendt i virksomheten. Et godt styringssystem

må være egnet til daglig bruk, og det må samtidig være forankret i virksomhetens øverste ledelse og styre. Det må vise hvilke krav som stilles og det må være egnet som grunnlag for erfaringsoverføring i og gjerne også mellom virksomhetene.

Styringssystemet er ledelsens verktøy for å ha styring med forsvarlighet og etterlevelse av andre lovkrav og må bygge på kravene i lovgivningen. Men uten at det forankres i den daglige virksomheten blir det et dødt virkemiddel. Ledelsens gjennomgang og læring av avvik er avgjørende. Styringssystemet må løpende ta opp i seg erfaringer fra egen og andres virksomhet. Erfaringer fra tilsyn og uønskede hendelser hører selvsagt med. Det er således verdt å merke seg at Helse- og omsorgsdepartementet i oppdragsdokumentene for 2011 krever av helseforetakene at de kollektivt lærer av feil og systemsvikt både på ledelsesnivå og styrenivå. Den samme utfordringen kan gjerne spilles inn til kommunene.

Vi ser at tilsyn virker. Effekten kan bli enda større dersom erfaringene vi rapporterer fra tilsyn og klagesaksbehandling også blir benyttet av andre tjenesteytere. Vi ser gledelig framgang både i kommuner og foretak. En sammenfatning av våre erfaringer fra 2010 finnes i dette dokumentet. Det er atskillig mer å finne på nettsidene våre [www.helsetilsynet.no](http://www.helsetilsynet.no).

  
Lars E. Hanssen