

Rapport om etableringen av Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten



Nasjonalt klageorgan
for helsetjenesten

Innhold

1 Innledning	4
1.1 Sammendrag	4
1.2 Bakgrunn for rapporten	4
2 Beskrivelse av virksomheten	5
2.1 Samfunnsoppdrag og mål for virksomheten	5
2.1.1 Mål fra tildelingsbrev	5
2.2 Fusjon- og flyttehistorien	6
2.2.1 Pasientskadenemnda	6
2.2.2 Helsenemndene	7
2.2.3 Klagesaker fra Helsedirektoratet	7
2.3 Klagesaker fra Helfo	8
2.3.1 Krevende oppstart med klagesakene fra Helfo	8
2.3.2 Kompliserende faktorer	9
2.3.3 Hva kunne ha vært gjort annerledes i overføringen av klagesakene fra Helfo? ..	9
2.4 Endringer som har skjedd samtidig med omstillingen	10
2.4.1 Opprettelse av en konsernmodell for administrative tjenester	10
2.4.2 Vi hadde oppstartsproblemer med NHN og betydelig økte IKT-kostnader	10
3 Prosjektorganiseringen	12
4 Virkninger av omstillingen i organisasjonen	14
4.1 Virkninger for personell og kompetanse	14
4.1.1 Innledning	14
4.1.2 Bruk av personalpolitiske virkemidler	16
4.1.3 Erfaringer fra rekruttering	19
4.1.4 Mottak og opplæring av nyansatte	20
4.1.5 Avvikling av kontoret i Oslo	22
4.1.6 Arbeidsmiljø, sykefravær og turnover	22

4.1.7 Kommunikasjon.....	24
4.2 Virkninger for oppgaveløsning.....	24
4.2.1 Restanser, saksavvikling og saksbehandlingstid i omstillingsperioden	25
4.2.2 Fellesfunksjoner	27
4.3 Virkninger for økonomi	27
4.3.1 Kunne ikke planlegge langsiktig med flyttebudsjettet	28
4.3.2 Nødvendig med jobbgaranti i Oslo ut 2017.....	28
4.3.3 Godt samarbeid med Helse- og omsorgsdepartementet	29
4.3.4 Utgifter til lokaler i to byer	29
4.3.5 Fra midlertidig til permanente lokaler i Bergen	29
4.3.6 Godt arbeidsmiljø i Oslo til tross for flere flyttinger	30
4.3.7 Høyere utgifter enn først antatt	30
5 Oppsummering av gevinster, utfordringer, suksesser og læringspunkter.....	31
5.1 Gevinster	31
5.2 Utfordringer.....	31
5.3 Suksesser	32
5.4 Hva kan vi lære av omstillingen?	32
5.4.1 Hva er viktig i planleggingsfasen?	32
5.4.2 Hva er viktig i gjennomføringen?	33
5.4.3 Hva er viktig i slutfasen?	33
Kilder	34

1 Innledning

1.1 Sammendrag

Opprettelsen av Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten (Helseklage), med fusjon og flytting, er gjennomført etter planen. Den nye organisasjonen er i dag godt etablert i Bergen. Omstillingen medførte i realiteten nedleggelse av virksomheter i Oslo og oppbygging av et nytt organ i Bergen.

En av de store gevinstene ved flyttingen er tilførsel av statlige arbeidsplasser i Bergen. Spesielt for jurister har dette hatt stor betydning. Rekrutteringsgrunnlaget har vært godt, og til sammen har flere tusen kandidater søkt på utlyste stillinger. Å samle små fagmiljøer har gitt økt robusthet og fleksibilitet.

En av de store utfordringene med omstillingsarbeid er at det går ut over kjernevirksomheten. I løpet av omstillingen har saksbehandlingstiden økt vesentlig på flere av fagområdene. Dette er utvilsomt den største kostnaden med omstillingen, i tillegg til selve flytteutgiftene.

Omstillingen har hatt store virkninger for personell og kompetanse. Kun tre av medarbeiderne i Oslo valgte å flytte, og vi har ansatt over 120 nye medarbeidere i Bergen. Ansatte i Oslo som ikke valgte å flytte, måtte søke nye jobber. Økonomiske virkemidler var avgjørende for å beholde ansatte i Oslo til å bidra med opplæring av nyansatte i Bergen. Mye kompetanse forsvant likevel i løpet av relativt kort tid.

Vi har lyktes med strategien om systematisk mottak og opplæring av nye ansatte. De årlige medarbeiderundersøkelsene viser gode resultater, og med en markant fremgang siste år. Dette gir et godt utgangspunkt for den videre utviklingen av organisasjonen.

1.2 Bakgrunn for rapporten

Formålet med rapporten er å bidra med erfaringsgrunnlag fra omstillingsprosessen, til bruk i andre omstillings- og flytteprosjekter.

I tildelingsbrevet for 2019 fikk Helseklage i oppdrag å evaluere omstillingsprosessen fra 2015–2019:

Helseklage skal utarbeide en rapport som oppsummerer erfaringene med fusjonen og flyttingen til Bergen. Rapporten bør bl.a. inneholde en vurdering av bruk av de personalpolitiske virkemidler, erfaringer med rekruttering av nye medarbeidere, utfordringer knyttet til å få Helseklage til å operere og fremstå som en helhetlig organisasjon, arbeidet med å trekke ut gevinster m.m.

2 Beskrivelse av virksomheten

I mai 2015 vedtok regjeringen at Pasientskadenemnda, Statens helsepersonellnemnd, Apotekklagenemnda, Klagenemnda for behandling i utlandet og Preimplantasjonsdiagnostikknemnda (PGD-nemnda) skulle slå sammen, og at den nye organisasjonen skulle overta ansvaret for klagesaker fra Helfo og Helsedirektoratet. Den nye virksomheten fikk navnet Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten, med Helseklage som forkortelse.

Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten behandler også klager på vedtak fra de regionale helseforetakene, Fylkesmannen, Oslo universitetssykehus og Luftfartstilsynet.

Omstillingen skulle opprinnelig sluttføres i 2018, men omstillingsperioden ble senere utvidet med ett år og ble derfor avsluttet ved utgangen av 2019. I desember 2019 ble Oslo-kontoret avviklet.

2.1 Samfunnsoppdrag og mål for virksomheten

Vårt samfunnsoppdrag er å fatte juridisk riktige vedtak innenfor en forsvarlig saksbehandlingstid.

2.1.1 Mål fra tildelingsbrev

Våre mål konkretiseres årlig i tildelingsbrevet fra Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). Fra 2015 og i hele omstillingsperioden har vi fått mål som gjelder både omstilling og drift.

Mål for omstilling

2015

- etablere og bygge Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten slik at det kan overta forvaltningsansvaret fra fusjonspartene 1. januar 2016 (samlokalisere fusjonspartene i Oslo, forberede fusjonen)
- forberede flytting av kontorsted fra Tønsberg og Oslo til Bergen i løpet av perioden 2016–2018, slik at noen ansatte har arbeidssted Bergen fra våren 2016.
- beslutte virkemidler for omstilling. De skal sikre at kvalitet og produksjonskapasitet i saksbehandlingen i perioden 2016–2018 opprettholdes gjennom å beholde og bygge opp kompetanse.

2016

- gjennomføre fusjonen
- finne lokaler i Bergen
- rekruttere medarbeidere i Bergen
- forberede og gjennomføre kompetanseoverføring fra Oslo til Bergen
- sikre at Helseklage opererer og framstår som en enhetlig organisasjon
- inkludere Helfo-oppgavene på en god måte fra 1. januar 2017
- ta ut synergigevinster av fusjonen

2017–2019

- fortsette oppbyggingen i Bergen
- nedbygging i Oslo
- enhetlig organisasjon

Mål for drift

2015–2019

- opprettholde produksjon og kvalitet i omstillingsperioden

2.2 Fusjon- og flyttehistorien

Fusjonspartene var Pasientskadenemnda, Statens helsepersonellnemnd, Apotekklagenemnda, Klagenemnden for behandling i utlandet og PGD-nemnda. I tillegg skulle det nye organet ha ansvar for klagesaker som skulle overføres fra Helfo og Helsedirektoratet.

Figur 1: Fasene i omstillingen

2015	2016	2017	2018/2019
Planlegge og etablere nytt klageorgan (fusjon)	Etablering i Bergen Rekruttering i Bergen og kompetanseoverføring	Videreutvikle organisasjonen Rekruttering i Bergen og kompetanseoverføring	Slutføre flytteprosess Videreutvikle organisasjonen Styrt nedbygging i Oslo

2.2.1 Pasientskadenemnda

Sekretariatet for Pasientskadenemnda var den største av fusjonspartene med ca. 70 ansatte. Pasientskadenemndas direktør Rose-Marie Christiansen fikk ansvar for å lede fusjons- og flytteprosessen.

Fordi det tok tid å sikre rammebetingelsene for omstillingsperioden, mistet Pasientskadenemnda mye verdifull kompetanse den første tiden. Flere av saksbehandlerne sluttet i denne perioden.

Tre uker før fusjons- og flyttevedtaket kom, hadde Pasientskadenemnda innført flere store endringer, blant annet:

- overgang til helelektronisk saksarkiv med nye IKT-systemer
- fellesliste/kø med saker og trekkstyring (tidligere hadde hver saksbehandler egen portefølje med saker)

Disse endringene var i seg selv ressurskrevende og skjedde samtidig som oppstarten av omstillingen. Endringene gikk ut over produksjonen, fordi det tok tid å venne seg til et helt nytt IKT-system. Flyttevedtaket forsterket denne tendensen ytterligere. Dette var ikke helt heldig. Samtidig var det nettopp på grunn av det nye IKT-systemet mulig å jobbe via en VPN-løsning. Dette var helt avgjørende i den prosessen organisasjonen gikk inn i, hvor de ansatte jobbet både fra Oslo og Bergen.

2.2.2 Helsenemndene

Sekretariatet for Statens helsepersonellnemnd, Apotekklagenemnda, Klagenemnda for behandling i utlandet og PGD-nemnda, var lokalisert på Grønland i Oslo og hadde 11 ansatte.

Disse nemndene flyttet inn til Pasientskadenemndas lokaler i Møllergata i juni 2016. Samlokaliseringen gjorde det lettere å starte planlegging av et samarbeid med kompetanseoverføring til nyansatte i Bergen.

De ulike fusjonspartene jobbet forskjellig, og dette var derfor en krevende prosess. Det var viktig å finne frem til det beste fra alle områder uten av noen følte seg overkjørt. Likevel var dette på et vis uunngåelig. Den største organisasjonen hadde naturlig nok utviklet sin organisasjon på flere områder enn hva en liten organisasjon har ressurser til. Dette handlet både om modenhet som organisasjon, og om at en større organisasjon har (flere) nøkkelpersoner med spesialkompetanse på sine områder. For eksempel gjaldt dette på HR, økonomi, rutiner for saksbehandling m.v. Den minste av organisasjonene hadde frem til da hatt autonomi på alle områder, og det var ikke overraskende at mange følte at deres måte å gjøre ting på ikke hadde samme verdi som tidligere. I tillegg lå vissheten der om at stillingene ble flyttet til Bergen i løpet av et par år. Det positive var likevel at det ikke var mange i helsenemndene som sluttet i denne første fasen av omstillingen. Det kunne fort blitt svært uheldig med tanke på oppbyggingen i Bergen, særlig fordi det var så få på hvert fagfelt.

2.2.3 Klagesaker fra Helsedirektoratet

Fra Helsedirektoratet overtok Helseklage fire medarbeidere som var lokalisert i Oslo, selv om det opprinnelig kun var meningen at vi skulle overta fagområdene uten ansatte. De fire medarbeiderne dekket ikke alle saksområdene. I starten var det derfor flere møter mellom Helsedirektoratet og Helseklage for å overføre kompetanse.

Det var krevende å få opplæring i saksområdene fra Helsedirektoratet. Tidlig i omstillingen var det ikke klart hvor i organisasjonen disse sakene skulle plasseres, og saksbehandlere fra Helsedirektoratet sluttet før ansvaret var endelig plassert hos ansatte i Bergen.

Ansvaret for klagesakene ble lagt til en avdeling som var sterkt presset på grunn av lav bemanning, utfordringer i arbeidsmiljøet og høyere saksinngang enn forventet. De hadde derfor ikke tilstrekkelig kapasitet til å følge opp sakene. I tillegg gikk det for lang tid før de ansatte fikk opplæring. Vi trengte også regelverksavklaringer før sakene kunne behandles. Klagesaken ble derfor gamle i løpet av denne tiden.

Noen av fagområdene er svært små, slik at det er vanskelig å opprettholde kompetanse over tid. Også her opplevde vi mangelfullt lovarbeid, for eksempel på førerkortområdet.

Under omstillingsprosessen har Helseklage i tillegg fått ansvar for nye saksområder. Det har vært krevende å sette seg inn i disse sakene uten opplæring. I tillegg har vi vært usikre på om dette er forvaltningssaker eller pengekrav.

2.3 Klagesaker fra Helfo

Overføringen av klagesaker fra Helfo var en av de største utfordringene i omstillingen. Vi beskriver derfor denne prosessen nokså grundig.

Da flyttevedtaket kom i 2015, var det besluttet at klagesakene skulle flyttes ut av Helfo. Vi innledet et samarbeid med Avdelingen for klage, anke og regelverk (KAR) i Helfo høsten 2015. Etter å ha vurdert flere ulike modeller, besluttet departementet at denne delen av fusjonen skulle utsettes i ett år. Bakgrunnen for denne beslutningen var at det ellers ikke ville bli mulig for Helfo å gi nyansatte i Helseklage tilgang til taushetsbelagte opplysninger i enkeltsakene de skulle læres opp i. Helseklage overtok formelt klagesakene og arbeidsgiveransvaret for de nyansatte på dette området 1. januar 2017.

Arbeidet med overføring av klagesakene ble organisert som et prosjekt kalt «overføringsprosjektet», som ble ledet av Helfo. Det var et tett samarbeid om hvordan Helfo på best mulig måte kunne overføre kompetanse fra Tønsberg til Bergen, og hvordan begge organer praktisk måtte forberede seg på overføring av oppgavene.

2.3.1 Krevende oppstart med klagesakene fra Helfo

Selv om de nyansatte skulle jobbe i Helfo det første halve året, var det vi i Helseklage som ansatte dem med hjelp fra et rekrutteringsbyrå. Det var krevende å ansette nye medarbeidere på et fagfelt vi ikke var godt kjent med.

De nyansatte fikk en «ytre arbeidskontrakt» med Helseklage, for at de skulle slippe å søke på jobbene sine på nytt for å kunne tiltre samme stillingene i Helseklage fra 1. januar i 2017. Samtidig fikk de en arbeidskontrakt i Helfo, som skulle ha arbeidsgiveransvaret for dem frem til overgangen til Helseklage.

De første ansatte som skulle håndtere klagesakene fra Helfo, begynte å jobbe i Bergen i begynnelsen av mai 2016. Opplæringen ble gitt i Helfos lokaler i Tønsberg (en uke pr. måned). Medarbeiderne ble ansatt uten stedlig ledelse i Bergen. I starten jobbet de fra Helfos lokaler på Nesttun, i påvente av tilgjengelig kontorplass hos Helseklage.

Det var ingen heldig løsning at Helfo hadde ansvar for personaloppfølging og opplæring fra Tønsberg mens de nyansatte jobbet i Bergen. Helfo sto selv i en egen omstilling og hadde begrensede ressurser til oppfølging og kompetanseoverføring. I siste halvår av 2016 økte dessuten restansene mer enn Helfo og de nyansatte klarte å ta unna. Dette bidro til at Helseklage fikk en tøff start i 2017. Det har tatt flere år å bygge ned restansene, og vi er fremdeles ikke ferdig med dette arbeidet.

Avdelingsdirektør i Helseklage ble først ansatt i 1. oktober 2016. Et viktig læringspunkt er at vi burde rekruttert leder *før* vi rekrutterte ansatte til denne avdelingen. Stedlig og nær ledelse er viktig og avgjørende for å sikre et godt mottak av den nyansatte. Stedlig ledelse er også viktig for oppbyggingen av fag- og arbeidsmiljøet.

De ansatte fikk en krevende start, og vi anbefaler ikke å ansette nye medarbeidere med arbeidskontrakter i to organisasjoner. Opplæringstiden ble dessuten altfor kort og det var

utfordrende å få tilgang til blant annet erfaringsarkiv fra Helfo. Her skulle vi ønske at det hadde vært en sterkere involvering av Helse- og omsorgsdepartementet, slik at vi kunne unngått å bruke så mye tid og krefter på å få på plass nødvendige hjelpemidler for å utføre oppgavene. Ansettelsesprosessene burde dessuten ha startet mye tidligere.

2.3.2 Kompliserende faktorer

En kompliserende faktor var at vi ikke fikk flyttebudsjettet eller klarlagt de økonomiske rammene før ved årsskiftet 2015/2016. Budsjettet var også så lite at vi ikke hadde midler til å ansette mer enn ca. 20 medarbeidere i Bergen våren 2016. Dette påvirket valg av midlertidige kontorlokaler i Bergen. Vi hadde ikke kontorplasser til Helfo-medarbeiderne våre før i november 2016, og dette var svært uheldig. Det at saksbehandlerne ikke var lokalisert i Helseklages lokaler, gjorde at det også ble en avstand til den nye organisasjonen som ble bygget opp i Bergen. I mellomtiden fikk vi mer midler i RNB i mai 2016, men dette kom for sent til at vi rakk å nyttiggjøre oss dette fullt ut i 2016.

En annen kompliserende faktor, var at vi vurderte at vi kun hadde midler til ti Helfo-stillinger. Samtidig mente Helfo at deler av disse midlene måtte gå til Helfo, til opplæring av de nyansatte i Bergen og bidrag til saksbehandling, for ikke å få for store restanser. Dermed hadde vi kun midler til å ansette syv personer på Helfo-området, og ikke i fulle årsverk. Dette var altfor få medarbeidere, særlig da vi også overtok store restanser fra Helfo ved overføringen i 2017.

En tredje faktor var at det tok lang tid å avklare hvordan de nyansatte skulle innlemmes i organisasjonen, dvs. hvem som skulle ha ansvar for dem og på hvilken måte. Utlysningene kom derfor først ut rundt årsskiftet 2015/2016, og de første nyansatte var på plass mai 2016. Dette var altfor sent, og vi mistet dermed et halvt år med kompetanseoverføring i denne kritiske første fasen.

Vi burde også i større grad informert de ansatte om hvordan de ville bli ivaretatt i overgangen til Helseklage 1. januar 2017. Et godt og systematisk mottak av ansatte har vært en viktig strategi i omstillingsarbeidet. Dette har vi i stor grad lyktes med, men vi ser at denne gruppen skiller seg ut. Her var turnover høyere enn i andre deler av organisasjonen, og syv av de ni første ansatte sluttet i løpet av de to første årene.

2.3.3 Hva kunne ha vært gjort annerledes i overføringen av klagesakene fra Helfo?

Fusjon og opprettelse av nytt organ krever lov- og forskriftsendringer. Dette gjelder særlig for oppgavene vi har overtatt fra Helfo og Helsedirektoratet. Manglende lovhjemler og unøyaktigheter i lovarbeidet ved opprettelsen av Helseklage er noe vi fortsatt sliter med. Flere nødvendige endringer er fortsatt ikke på plass.

Videre burde det ha vært

- tydeligere involvering fra HOD med forventningsavklaringer om samarbeidet, for eksempel et oppstartsmøte med HOD, Helseklage, Helfo og Helsedirektoratet
- klare føringer til Helfo om hvor store restanser som kunne overføres til Helseklage, og et estimat på hvor gamle sakene ville være
- tydeligere avklaringer mellom Helfo og Helseklage om ivaretagelse av de nye medarbeiderne (arbeidsgiveransvaret, oppfølging, informasjon m.m.)

- tettere oppfølging fra Helfo av de nye medarbeiderne i opplæringsperioden, med prioritert tilstedeværelse av fadderne i Helfo når medarbeiderne kom på tjenestereise for å få opplæring
- bedre informasjon fra Helseklage til de nye medarbeiderne om overgangen fra Helfo til Helseklage
- ansatt flere saksbehandlere fra starten av

Det er først i ettertid vi ser at vi burde ha ansatt flere jurister fra begynnelsen av. Vi forholdt oss til ressursanbefalingen fra Helfo, der vi ble forespeilet opp mot 700 klagesaker i året og behov for ti medarbeidere.

Vi har etter overføringen årlig mottatt dobbelt så mange klagesaker, og det er i dag ca. 22 saksbehandlere i Helseklage som jobber med klagesaker (og restansene) fra Helfo. Først i 2019 klarte vi å starte på nedbyggingen av restanser.

2.4 Endringer som har skjedd samtidig med omstillingen

2.4.1 Opprettelse av en konsernmodell for administrative tjenester

Samtidig med beslutningen om fusjon av flere nemnder/klagesaker og flytting av organet til Bergen, besluttet regjeringen å innføre en konsernmodell for administrative tjenester i helse- og omsorgsforvaltningen. Hovedmålet var effektivisering, tilrettelegge for større og mer robuste kompetansemiljøer og kvalitets- og kompetanseheving.

Norsk helsenett (NHN) har i omstillingsperioden overtatt postmottak, IKT-drift og anskaffelser for Helseklage. Dette har vært et krevende parallelløp i omstillingsperioden, som i samme periode har krevd mye ressurser.

2.4.2 Vi hadde oppstartsproblemer med NHN og betydelig økte IKT-kostnader

De første årene var preget av oppstartsproblemer og betydelig økte kostnader, da NHN selv var i en oppbyggingsfase. Våre IKT-utgifter har økt betydelig, og i en periode økte kostnadene med mer enn 200 prosent. Vi fikk ikke budsjettmidler for å legge om driften med NHN som leverandør av postmottak, IKT-drift og anskaffelser. Samtidig er IKT-sikkerheten er bedre i dag enn hva den var.

Det var vanskelig å hente ut gevinster fra konsernmodellen. Vi opplevde i starten at vi ikke ble tilstrekkelig ivaretatt, og måtte derfor opprette koordineringsfunksjoner blant annet for å følge opp anskaffelser. Anskaffelsene ble dessuten dyrere enn vi forutså. Årsaken til dette var at NHN ikke hadde anskaffelseskompetanse, men måtte leie inn eksterne konsulenter til høy timepris.

NHN overtok postmottaket vårt i 2018. Vi er usikre på om et sentralisert postmottak gjør at vi er blitt mer effektive, da vi likevel må ha ressurser til mottak og kvalitetskontroll i egen organisasjon.

Det har vært krevende at konsernmodellen ble innført samtidig med at vi var i en omfattende fusjons- og flytteprosess. Arbeidet med konsernmodellen har ført til at vi måtte nedprioritere andre viktige oppgaver i oppbyggingsfasen i Bergen.

Vi har tro på at konsernmodellen skal fungere godt etter hvert. En vesentlig suksessfaktor er at NHN i større grad involverer oss og de øvrige kundene sine i selve strategiplanleggingen.

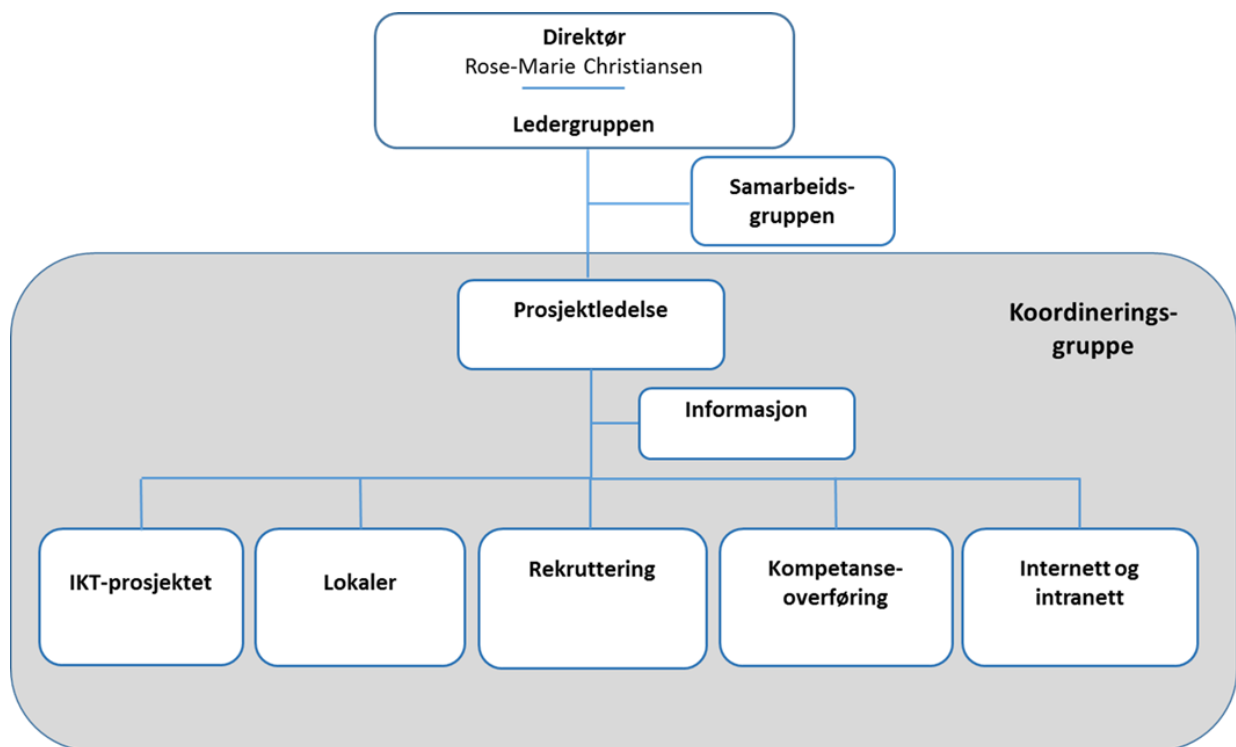
Vi er meget godt fornøyd med å kunne bruke DFØs fullservicemodell for lønn og regnskap. Dette er for øvrig en videreføring av det vi var vant med fra før av.

Det har senere vært prosesser rundt overtakelse av hele arkivfunksjonen. Etter mye dialog mellom oss, NHN og departementet, er det besluttet at dette skal utsettes til 2022.

3 Prosjektorganiseringen

Vi organiserte arbeidet med fusjon og flytting som et prosjekt fra mai/juni 2015. Ved å opprette et eget prosjekt, skilte vi ekstraoppgavene med omstillingen ut fra andre driftsoppgaver. Dette fungerte godt og skapte god fremdrift i omstillingen. Et annet viktig mål med prosjektorganiseringen var at resten av organisasjonene ble mer skjermet, slik at de kunne konsentrere seg om driftsoppgavene.

Figur 2: Prosjektorganisering



De største omstillingsoppgavene ble lagt til en koordineringsgruppe. Koordineringsgruppen bestod av lederne for de ulike prosjektene. I møtene ble det fattet beslutninger om rekruttering, lokaler osv. Et fast punkt i møtet var hvilke saker vi skulle informere om videre. En ekstern konsulent deltok i prosjektet det første halvannet året. Etterhvert ble nyansatte nøkkelpersoner i Bergen også involvert i møtene.

Figur 3: Møtestruktur



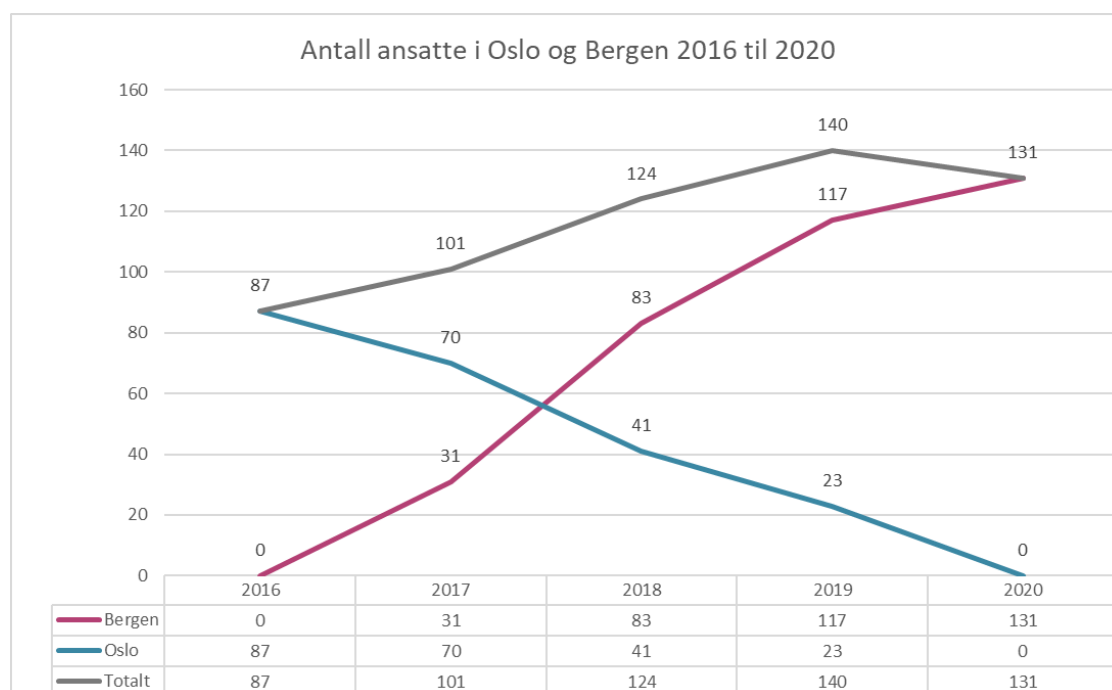
Annenhver uke var det møter i ledergruppen og koordineringsgruppen. Hver måned var det møte med de tillitsvalgte (samarbeidsgruppen). Det første halvåret hadde vi samarbeidsmøter oftere. De tillitsvalgte deltok også i koordineringsgruppen i den første perioden.

4 Virkninger av omstillingen i organisasjonen

Utflyttingen og opprettelsen av Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten har i realiteten medført oppbygging av en helt ny virksomhet og nedleggelse av kontoret i Oslo. 98 prosent av de ansatte er rekruttert etter at flyttevedtaket fant sted. Det er kun tre ansatte som har flyttet fra Oslo til Bergen.

Omstillingen fikk store virkninger for personell og kompetanse. Størsteparten av kompetansen forsvant i løpet av relativt kort tid, samtidig som vi har ansatt over 120 medarbeidere løpet av tre år. Opplæring og oppbygging av en helt ny organisasjon er tidkrevende, og har vært en vesentlig utfordring for saksbehandlingstiden på klagesakene.

Figur 4: Oversikt over antall ansatte 2016–2020



Figuren viser en oversikt over ansatte i Oslo, Bergen og hele Helseklage. I januar 2018 var det flere ansatte i Bergen enn i Oslo.

4.1 Virkninger for personell og kompetanse

4.1.1 Innledning

I motsetning til prosessene rundt utflytting av seks tilsyn fra Oslo til andre byer i Norge på begynnelsen av 2000-tallet, var det ingen forutgående prosess før flytte- og fusjonsvedtaket ble offentliggjort 12. mai 2015. Beskjeden som ble gitt til de ansatte, like før offentliggjørelsen, var derfor sjokkartet.

Pasientskadenemndas direktør, Rose-Marie Christiansen, skulle lede fusjons- og flytteprosessen. Hun fikk beskjeden noen dager før, og ledergruppen ble orientert på ettermiddagen 11. mai. Det var viktig at ledergruppen fikk litt tid til å forberede seg på det som skulle komme, fordi det var de som skulle ta imot og også trygge medarbeiderne.

Flyttevedtaket skapte naturlig nok mye uro i organisasjonen. Det var også en utfordring at beskjeden kom like før fellesferien. Det var vanskelig å komme ordentlig i gang med planleggingen av omstillingen fordi de fleste gikk ut i ferie ca. en måned etterpå. Beskjeden fra departementet var samtidig at det hastet med å få tak i lokaler i Bergen.

Reaksjoner og følelser

Før de ansatte gikk ut i ferie, var vi opptatt av å skape ro i organisasjonen. Det var derfor viktig å få klarlagt handlingsrommet. Noe av det første direktøren gjorde, var å love at ingen skulle miste jobben eller bli tvunget til å flytte til Bergen før 1. januar 2017. Denne lovnaden hadde sterk effekt på de fleste av medarbeiderne, og bidro til at det ikke ble en voldsom kompetanseflukt fra organisasjonen. Likevel ble ikke alle beroliget, og vi mistet derfor verdifull kompetanse allerede høsten 2015.

Det ble utfordrende å holde oppe trykket i saksbehandlingen etter at flyttevedtaket kom. Dette var ikke uventet. Tilsynene som ble flyttet ut av Oslo-området på midten av 2000-tallet, opplevde det samme. Her er det grunn til å trekke frem en viktig forskjell mellom et tilsyn og et klageorgan: Et tilsyn kan tilpasse aktiviteten noe etter de ressursene de til enhver tid har tilgjengelig, mens et klageorgan har ikke kontroll på hvor mange klagesaker de mottar.

Det var flere årsaker til nedgangen i produksjon:

- Flere av saksbehandlerne våre sluttet tidlig.
- Mange medarbeidere måtte gjøre andre oppgaver enn saksbehandling i omstillingen.
- Medarbeiderne reagerte på ulikt vis, som forventet i en slik prosess. Noen tok realitetene innover seg ganske raskt. Andre ble i den første fasen nedstemte og kjente på en sorg over å miste «drømmejobben». Etter hvert gikk det seg til og det utviklet det seg en positiv kultur i omstillingsarbeidet.

Rammer for omstillingen

Fordi vi fikk stramme budsjetter, som ble gitt for ett år av gangen, var det ikke mulig å langtidsplanlegge verken for å beholde kritisk kompetanse eller å oppnå dobbeltbemanning. Planleggingen ble gjort fra år til år, med den usikkerhet dette skapte, både for den enkelte og for bemanningsplanene.

For Helseklage ble konsekvensen at restansene bygget seg opp. Dette ble svært tydelig kommunisert til departementet, uten at de ga økte rammer i den opprinnelige treårsperioden. Derimot fikk vi utvidet omstillingsperioden med ett år, slik at den ble på totalt fire år. Restansesituasjonen har gjort det nødvendig med tilføring av ekstra midler i 2020. Vi vil mest sannsynlig også ha behov for det i 2021, for å få kontroll på restansene som har bygget seg opp.

I begynnelsen opplevde vi lite drahjelp i omstillingsarbeidet fra departementet. Vi trengte blant annet midler til å leie inn en konsulent som kunne bistå oss i prosjektet. Høsten 2015 fikk vi likevel to millioner kroner, og vi kunne leie inn konsulenthjelp. Dette var en kompleks omstilling, som ikke bare handlet om flytting, men også om en fusjon. Det var derfor avgjørende for oss å få konsulentstøtte i denne perioden.

Det vi savnet i denne første fasen, var mer støtte fra departementet – både pengestøtte og støtte til selve prosessen. Særlig i fusjonen, der ulike fusjonsparter måtte samarbeide for å få til en vellykket fusjon, ser vi at departementet hadde en nøkkelrolle som kunne vært brukt mer aktivt. Det kunne gjort at sammensmeltingen til ett nytt organ hadde gått raskere.

Når det gjaldt de tekniske sidene ved fusjonen (organisasjonsnummer, felles økonomi- og HR-system), fikk vi meget god hjelp av DFØ. De stilte med sentrale nøkkelpersoner til dette arbeidet.

Samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten

Et viktig suksesskriterium var et godt samarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og vernetjenesten i omstillingen. Medarbeiderinvolvering og tett samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten er viktig i oppbyggingen av en ny organisasjon. De månedlige samarbeidsmøtene som vi startet med i prosjektet, har vi fortsatt.

Nye digitale løsninger og deponeringsprosjekter

En måned før flyttevedtaket kom, hadde Pasientskadenemnda fått et nytt digitalt saksarkivsystem. De ansatte hadde ikke rukket å bli trygge på dette systemet, og flyttevedtaket forsinket tilvenningen ytterligere. Samtidig var det hell i uhell at denne løsningen allerede var på plass, fordi alle kunne jobbe med saker uavhengig av lokasjon, via en VPN-løsning.

Vi måtte planlegge et større IKT-prosjekt for å få de øvrige fusjonspartene inn på samme helelektroniske saksarkiv. Dette krevde både tid og ressurser. Spesielt helsenemndene hadde ikke et godt utviklet saksarkivsystem fra før av, og her måtte vi i praksis begynne helt på nytt. Samarbeidet med Norsk pasientskadeerstatning fungerte godt, og en minimumsløsning kom relativt raskt på plass våren 2016. Vi måtte også planlegge for at klagesakene fra Helfo kunne behandles i samme saksbehandlingssystem fra 1. januar 2017. Denne løsningen ble også en minimumsløsning, og de som jobbet med sakene syntes overgangen var krevende.

Opprettelsen av et nytt klageorgan medførte også betydelige oppgaver innen arkiv. Alle fusjonspartene hadde historiske papirarkiver. Vi måtte sette i gang flere prosjekter for å ivareta dette, noe som var mer ressurskrevende enn vi først antok. Hele papirarkivet fra Pasientskadenemnda og helsenemndene ble skannet, og flere baser med arkivverdig materiale ble deponert til Riksarkivet. Deponeringsprosjektene var krevende, og vi var helt avhengig av å få leid inn arkivfaglig kompetanse.

4.1.2 Bruk av personalpolitiske virkemidler

Å opprettholde kompetanse og lære opp nyansatte i Bergen var avgjørende for å løse samfunnsoppdraget vårt på en tilfredsstillende måte. Det har vært nødvendig å bruke

sterke økonomiske virkemidler for å beholde kompetente og erfarne medarbeidere i Oslo for å få dette til. Totalt ble det brukt 26,5 millioner kroner på virkemidler. Dette utgjorde 32 prosent av de totale flyttekostnadene, og var vesentlig lønnstilskudd.

I den første fasen var det viktig å trygge de ansatte i Oslo slik at ikke all kompetansen forsvant ut før nye medarbeidere var ansatt og lært opp i Bergen. Sommeren 2015 fikk derfor alle ansatte i Oslo en garanti for at de kunne jobbe i Oslo ut 2017. Dette bidro til at vi klarte å beholde et tilstrekkelig antall ansatte i en viktig periode av omstillingen, selv om det hadde vært ønskelig at flere hadde valgt å bli i sine stillinger lenger.

Prosjektgruppen fikk høsten 2015 i oppdrag å lage en overordnet virkemiddelplan. Utgangspunktet for denne var særavtalen om bruk av virkemidler i omstillinger i staten, og virkemidler ved geografisk flytting av statlig virksomhet. Planen ble laget i samarbeid med de tillitsvalgte.

Hovedformålet med virkemidlene

Målet med å bruke virkemidler var å

- beholde erfarne medarbeidere i omstillingen
- beholde kompetanse for å drive opplæring i Bergen
- ivareta medarbeiderne i Oslo (ny jobb)
- stimulere ansatte i Oslo til å flytte

Lønnstilskudd var det viktigste virkemiddelet

Det var svært få ansatte som ønsket å flytte til Bergen. For oppbyggingen i Bergen, var det viktig at vi klarte å beholde erfarne saksbehandlere med kritisk kompetanse i Oslo lengst mulig. Vi skulle ansette over 100 nye medarbeidere i Bergen. Disse trengte opplæring, samtidig som vi skulle holde driften i gang.

Vi brukte ulike typer av virkemidler, og det viktigste var lønnstilskudd. Lønnstilskuddene varierte mellom en til seks månedslønner. Det første året fordelte vi mindre lønnstilskudd på mange. I år to og tre ble størrelsen på lønnstilskuddene økt, og de ble fordelt på færre. Lønnstilskuddene ble først utbetalt året etter, dvs. at ingen fikk lønnstilskudd på forhånd.

Lite bruk av pendleravtaler

Pendleravtaler ble ikke et viktig virkemiddel i oppbyggingen i Bergen. Like før flyttevedtaket var nesten alle arbeidsoppgavene digitalisert, slik at de kunne utføres uavhengig sted. Hjelpemidler som videokonferanse og Skype ble tatt i bruk tidlig i omstillingen. Dette gjorde at de ansatte i Oslo kunne jobbe fra lokalene der, og kun dra til Bergen på tjenestereiser når det var nødvendig. Omstillingsperioden ble dessuten utvidet med ett år, slik at noen av medarbeidere kunne jobbe fra Oslo-kontoret ut 2019.

Endring av lønn og tittel etter Hovedtariffavtalen

Vi var tilbakeholdne med å gi økt lønn og endre stillingstitler for å stimulere de ansatte i Oslo til å bli, utover de ordinære lønnsforhandlingene. Det som derimot var mer aktuelt var at medarbeiderne som ble med i omstillingen også det siste året fikk spennende arbeidsoppgaver som ga mulighet for kompetanseutvikling.

Seniorene ble ivaretatt

Det er et sentralt prinsipp i det statlige omstillingsarbeidet at endringsprosesser ikke skal føre til at seniorer støtes ut av arbeidslivet. Det var få seniorer i virksomhetene, og disse ble ivaretatt gjennom egne avtaler. Flere av seniorenene var med helt til slutt og valgte å gå av med førtidspensjon (AFP).

Prosessene med å fordele virkemidler var krevende

Vurderingen av hvem som skulle få virkemidler var en svært krevende prosess. Ledelsen brukte god tid på disse prosessene. Planen ble drøftet med Juristforbundet og Norsk tjenestemannslag sentralt, da det nye organet ikke hadde forhandlingsrett på det tidspunktet. Kriteriene som lå til grunn for å få virkemidler ble utarbeidet i samarbeid med de tillitsvalgte: kapasitet, kompetanse og kunnskapsdeling. Valget av hvilke medarbeidere som skulle få virkemidler, var det ledelsen som tok. I denne prosessen så vi også på erfaringene fra Konkurransetilsynets flytteprosess i 2003–2006.

Den opprinnelige planen var at vi allerede i 2016 skulle trygge kritiske medarbeidere som vi ønsket skulle bidra under hele omstillingen. Planen kunne ikke gjennomføres etter intensjonen, fordi vi fikk flyttebudsjett for kun ett år av gangen. Det var derfor ikke mulig å inngå avtaler for mer enn det året vi visste at vi hadde midler. Lønnskudd ble derfor også gitt for ett år av gangen. Dette førte til at vi mistet verdifull kompetanse allerede i starten av omstillingen.

Det var en krevende utfordring for lederne å stå i disse prosessene, der vi ble nødt til å skille mellom medarbeiderne ut fra kriteriene i planen. Mange ansatte ble skuffet og mistet motivasjonen. Det var åpenhet om rammene for virkemidler til medarbeiderne, dvs. hvor mange som skulle få lønnskudd og størrelsen på tilskuddet.

Karriereplanlegging og jobbsøkerkurs i Oslo

I siste del av omstillingen ble det viktig å hjelpe Oslo-ansatte videre til nye jobber. Vi inngikk derfor en avtale med Karrierehuset og arrangerte workshoper i jobbsøking. Noen fikk også en-til-en-veiledning hos Karrierehuset. Juristforbundet hadde dessuten egne jobbsøkerkurs for sine medlemmer. I tillegg var lederne behjelpelig med råd og tips.

Selv om det tok litt tid for noen, fikk alle ansatte i Oslo seg nye jobber. Vi er ikke kjent med at ansatte har gått ut i arbeidsledighet som følge av omstillingen. Flere opplevde likevel at de måtte gå ned i lønn og starte karrieren på nytt.

Delte erfaringer med bruk av overtallighetsattest

Medarbeiderne i Oslo fikk en overtallighetsattest, som skulle gi fortrinnsrett til ny stilling i staten. Erfaringene med bruk av disse attestene varierte alt etter hvilken statlig arbeidsplass det var. Så lenge det var Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) som hadde en hånd om dette, gikk det relativt greit. De ulike statlige arbeidsgiverne aksepterte stort sett at våre ansatte hadde fortrinnsrett så lenge de var kvalifisert. I noen tilfeller ble imidlertid utlysninger trukket kort tid etter søknadsfristens utløp.

Et par år ut i omstillingen ble reglene endret, slik at KMD ikke lenger var en del av prosessen når ansatte søkte på jobber og brukte overtallighetsattesten. Etter det valgte

flere og flere statlige arbeidsgivere ikke å følge de forpliktelsene som ligger i regelverket rundt overtallighetsattest og fortrinnsrett.

Våre ansatte var svært åpne med hverandre, og erfaringer – både gode og dårlige – ble delt. Det tegnet seg da et bilde av statlige arbeidsgivere som ikke forholdt seg til overtallighetsattestene. Erfaringene var nedslående, og i noen tilfeller ble ikke våre ansatte engang innkalt til intervju selv om de hadde kompetansen det ble spurt etter. Den tryggheten som en overtallighetsattest skulle gi forsvant. Dette førte til at flere fikk panikk og sluttet tidligere enn de hadde tenkt. For noen ble det derfor flere jobbskifter etter at de sluttet i Helseklage, fordi de ikke tok sjansen på å vente på stillinger de virkelig ønsket.

Virket virkemidlene etter intensjonene?

Her er en oppsummering av om virkemidlene virket:

- Vi beholdt tilstrekkelig kompetanse i Oslo som var nødvendig for å gjennomføre planen for kompetanseoverføring.
- Ansatte uttrykker at virkemidlene var en direkte årsak til at de utsatte søkeprosessen og ble værende under oppbyggingen av Bergen.
- Ingen ansatte i Oslo har blitt tvunget ut i arbeidsledighet.
- Flytteutgifter ble dekket for de (få) som har flyttet til Bergen.
- Vi kunne beholdt mer kompetanse i Oslo dersom vi hadde fått flyttebudsjett for tre år av gangen. Vi fikk kun ett år om gangen.
- Det er variert erfaring med bruk av fortrinnsrett i staten/overtallighetsattest.
- Det var få medarbeidere som flyttet til Bergen.

4.1.3 Erfaringer fra rekruttering

Helseklage har gode erfaringer med rekruttering av nye medarbeidere i Bergen. Det har vært mange søkere på stillingene, og organisasjonen har fått tilført kompetente medarbeidere med riktig formalkompetanse. Det har imidlertid vært nokså få nyansatte med erfaring fra fagområdene til Helseklage. Dette krevde en annen type opplæring enn hva vi var vant med fra Oslo, fordi vi der rekrutterte ofte fra førsteinstansene og andre virksomheter i helseforvaltningen.

Vår rekrutteringsstrategi:

- Vi brukte rekrutteringsbyrå i første del av omstillingen, inntil vi selv hadde mulighet til å ta over hele prosessene. Byrået organiserte mye av det praktiske i rekrutteringene. Vurderinger og valg ble gjort av oss selv.
- Vi ville ansette en HR-medarbeider tidlig, og få på plass andre sentrale funksjoner.
- Vi vill ansatte grupper med medarbeidere for å få en mer effektiv opplæring.
- Vi var tydelige i intervjuene at nyansatte kommer til en organisasjon som er under oppbygging. Vi trengte ansatte som var interessert i å bidra til å bygge opp den nye organisasjonen, og at de kunne leve med at ikke alt var på plass av lokaler, rutiner osv.

Det var svært mange søkere de første gangene vi lyste ut stillinger for jurister. På grunn av manglende mulighet for større dobbeltbemanning, kunne vi ikke ansette så mange i hver runde. Det ble derfor *svært mange* runder med utlysninger, ca. 50 utlysninger med over 3 300 søkere tilsammen. Vi tror det var uheldig, fordi mange søkere som ikke gikk

videre i de første utlysningene, ikke søkte igjen. Dette gjaldt særlig søkere med lengre erfaring.

I begynnelsen brukte vi rekrutteringsbyrå. Selv om det ble en god del jobb med oppfølging og avklaringer underveis med byrået, noe som tok tid og ressurser, fungerte det alt i alt som en avlastning i en tid der vi hadde mange store ekstraoppgaver.

Hva kunne vi ha gjort annerledes i rekrutteringsarbeidet?

Det er særlig to ting vi kunne ha gjort annerledes i rekrutteringsarbeidet:

1. Vi burde ha ansatt stedlig ledelse tidligere i Bergen. Dette gjelder særlig situasjonen for de nyansatte som skulle jobbe med Helfo-klagesaker. Her ble medarbeiderne ansatt før leder, noe det i ettertid har vist seg var uheldig.
2. Det burde vært mulig å ansette flere saksbehandlere tidligere i omstillingsperioden. Grunnen til at dette ikke ble gjort, var at vi manglet midler og tilstrekkelige rammevilkår. Resultatet var at mange ble ansatt sent i omstillingen. Vi fikk dermed en nokså kort periode med mange ansatte i Bergen samtidig som det fortsatt var god kompetanse i Oslo. Dette gikk ut over produksjonen og forlenget saksbehandlings-tiden vesentlig.

4.1.4 Mottak og opplæring av nyansatte

Vi har hatt en strategisk og systematisk tilnærming til mottak og opplæring av nye ansatte. Nye medarbeidere blir raskt introdusert for virksomheten gjennom introduksjonsdager og fadderordning.

Kompetanseoverføring har siden 2015 vært ett av hovedprosjektene i omstillingen: Hvordan kunne vi best mulig mobilisere arbeidet med å overføre kompetanse, fra Oslo/Tønsberg til nyansatte i Bergen?

Strategier i arbeidet med mottak av nyansatte

Målet var at nyansatte skulle oppleve å komme til *Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten* og ikke til en av fusjonspartene. Vi planla derfor felles mottak av nyansatte. Det skulle være noe helt nytt og oppleves likt for alle de nyansatte, uavhengig av hvilket fagområde de skulle jobbe med.

Forskning viser at de første månedene er avgjørende for om den nyansatte følger seg knyttet til den nye arbeidsplassen. Derfor forsøkte vi å skape gode rammer for tidlig tilknytning mellom de nye medarbeidere og den nye virksomheten.

Det var viktig å skape gode relasjoner mellom fadder og nyansatt. Vi la til rette for sosiale arenaer, for at de ansatte skulle bli kjent og trygge på hverandre. Dette gjorde opplæringen fra Oslo/Tønsberg og Bergen lettere. Det var viktig med et godt grunnlag før «fjernfading».

Vi ivaretok arbeidsmiljøet og fortsatte med aktiviteter som skaper godt arbeidsmiljø. Vi snakket om hvordan vi ønsker å ha det hos oss og hva vi forventet av den enkelte.

Forberedelser

Forberedelsene startet opp i Oslo og Tønsberg mange måneder før de første ansatte i Bergen ble rekruttert. Selv om den nyfusjonerte organisasjonen hadde en god del erfaring med opplæring av nye medarbeidere fra tidligere, oppsto det nye problemstillinger på grunn av fusjon og flytting:

- Hvordan var praksisen for de ulike fusjonspartene når det gjaldt opplæring?
- Kunne vi på svært kort tid skape en *enhetlig* tilnærming til opplæring, ut fra den nye organisasjonen Helseklage, for eksempel en felles opplæringsplan?
- Hva trengte de første ansatte av hjelpemidler for de ulike fagområdene?
- Hvordan skulle vi løse utfordringene med geografisk avstand?

Organiseringen

Arbeidet ble organisert som et prosjekt, med en strategigruppe som ledet arbeidet. Deltagerne i gruppen representerte de tidligere fusjonspartene. Her var deling av informasjon vesentlig for å bli kjent med hverandre, og for å skape en felles og omforent utvikling av opplæringsprogrammet. Det ble jobbet bredt og godt med forberedelsene for kompetanseoverføring til Bergen. Nedfelling av kunnskap i fagnotater på alle områder var en del av dette arbeidet.

Opplæringen

Oppbyggingen i Bergen skjedde gjennom flere puljer med nyansatte. Det var svært viktig å rekruttere flere nyansatte om gangen, der dette var mulig, for eksempel saksbehandlere og advokater. Å ansette større grupper samtidig, gjorde det mulig å sette inn mer ressurser i et felles opplæringsopplegg. Viktige ressurser i opplæringsrundene var fagpersoner som hadde laget opplæringsplanene, nærmeste leder som fulgte opp de nye medarbeiderne og fadderne som bisto i det daglige arbeidet. I starten hadde nesten alle disse personene arbeidssted i Oslo/Tønsberg, mens de nyansatte jobbet i Bergen.

Utfordringer med avstanden

Utfordringer med avstanden ble avhjulpet ved at nyansatt, leder og fadder ble kjent gjennom å jobbe side om side i begynnelsen. Det videre samarbeidet fungerte godt. Det helelektroniske saksbehandlingssystemet gjorde at den nyansatte kunne sende sitt arbeid elektronisk til fadder som jobbet i Oslo. Fadder så på arbeidet, og ga sine tilbakemeldinger. I tillegg investerte vi i videokonferanseutstyr og Skype for Business, som ble mye brukt til møter. Dette gjorde opplæringen effektiv og smidig. Behovet for hyppige reiser ble redusert, og mindre reisetid frigjorde mer tid til opplæring og saksbehandling.

Plan for mottak av nyansatte og evaluering

I 2016 laget vi en mottaksplan for å ta imot nyansatte i Bergen. Vi evaluerte planen underveis ved å intervjuer nyansatte, faddere og ledere. Resultatene fra evalueringen viste at vi hadde lyktes med mottaket av nyansatte. Vi justerte planen underveis og brukte denne i hele perioden.

4.1.5 Avvikling av kontoret i Oslo

Det var et viktig mål å ivareta alle medarbeiderne i hele perioden. Særlig den første perioden var preget av mye usikkerhet og store endringer på kort tid.

I Oslo måtte organisasjonen samles om nye mål som var viktige for omstillingen. En av hovedoppgavene var å overføre kunnskap og bidra til oppbyggingen av en helt ny og større organisasjon i Bergen. Dette skulle de gjøre samtidig med usikkerhet om egen fremtid. De ansatte i Oslo bidro svært positivt i arbeidet med oppbyggingen i Bergen. De var blant annet faddere og kurset de nyansatte for å overføre kunnskap. Dette har vært helt avgjørende for omstillingen og en viktig suksessfaktor.

I løpet av flytteprosessen måtte kontoret i Oslo flytte to ganger, først til HelseDirektoratets lokaler i Universitetsgata og deretter til Victoria terrasse. Dette var ressurskrevde og kom på toppen av alt annet vi hadde å gjøre med saksbehandling, opplæring av nyansatte og andre omstillingsoppgaver. Det var viktig å sitte samlet for å bevare «lagfølelsen», noe vi ikke gjorde på en av lokasjonene.

Det var også viktig å stimulere til lagånd og å hjelpe hverandre. I siste delen av omstillingen var det god dialog med de ansatte i Oslo om jobbsøking og pågående rekrutteringsprosesser. God kollegastøtte og godt arbeidsmiljø gjorde at de som jobbet i Oslo beholdt motivasjon og arbeidsinnsats til siste slutt.

Sluttsamtaler med tidligere ansatte i Oslo

HR gjennomførte systematisk sluttsamtaler med medarbeidere etter hvert som de sluttet. Samtalene var frivillige. I løpet av omstillingen har HR gjennomført sluttsamtale med ca. 50 medarbeidere i Oslo. HR stilte de samme spørsmålene i alle sluttsamtalene, og har deretter samlet svarene anonymt i et oppsummeringsskjema. Her er noen av de viktigste innspillene:

- positivt med allmøter i starten av omstillingen, men for lite informasjon lenger ut i omstillingen
- svært bra at ledelsen fikk på plass jobbgaranti i 2017–2018
- flere ansatte oppgir at virkemidlene er en direkte årsak til at de utsatte søknadsprosessen
- de som ikke fikk virkemidler uttrykker skuffelse og enkelte uttaler at de har følt seg uønsket og lite sett
- medarbeiderne ønsket mer informasjon rundt virkemidlene
- positivt med muligheten for å snakke med bedriftshelsetjenesten og få karriereveiledning

4.1.6 Arbeidsmiljø, sykefravær og turnover

Et av målene i omstillingen var at vi skulle ivareta medarbeiderne og sikre et godt arbeidsmiljø i hele perioden. Det å bygge opp en helt ny organisasjon handler blant annet om å bli trygge på hverandre, på roller og forventinger.

Dette strevde vi litt med i starten. Svært mange nyansatte på en gang gjorde at det for enkelte var krevende å finne sin plass i organisasjonen. Hvem skulle gjøre hva og hvilke roller trengte vi? Hvordan skulle vi gjøre det «hos oss»?

Opprettelsen av et nytt organ krevde endringer på alle nivåer i organisasjonen. Alt fra personalreglement, lønnspolitikk og økonomioppfølging måtte vi utarbeide på nytt for

den nye organisasjonen. Det ble inngått rammeavtale for digitale håndbøker, og personalhåndbok, lederhåndbok og rutinehåndbok ble implementert.

Å bygge opp en kultur med godt sosialt samspill, medarbeiderskap og tydelig ledelse var helt avgjørende for å lykkes med å bygge en god og robust organisasjon.

Godt arbeidsmiljø

Vi gjennomførte medarbeidertilfredshetsundersøkelser (MTU) hvert år i perioden 2016–2019. De årlige medarbeiderundersøkelsene viser gode resultater og er et signal om at vi har jobbet godt med kulturbygning i oppbyggingsfasen. Organisasjonen skårer i dag høyt på sosialt samspill, samarbeid, medarbeiderskap, og relasjons- og utviklingsorientert ledelse. Åtte av ti nærværsfaktorer i 2019 ligger i øverste sone. Vi mener dette viser at vi har bygget opp en god og robust organisasjon i Bergen.

Sykefravær og turnover

I starten av omstillingen gikk sykefraværet ned. Sykefraværet økte noe i omstillingsperioden, men er fortsatt innenfor normalområdet.

Det var få ansatte i Bergen som sluttet de første årene i omstillingen. Av de som sluttet, ser vi at det var betydelig flere saksbehandlere som behandlet klagesaker fra Helfo enn fra andre områder. Dette mener vi har sammenheng med at overføringen av klagesaker fra Helfo var krevende (se 2.3 Klagesaker fra Helfo).

I 2019, det siste året av omstillingen, sluttet 12 personer i Bergen. Dette var forventet da mange av de ansatte er unge og ønsker andre erfaringer tidlig i karrieren. Det er stort sett juristene som har søkt seg bort til andre jobber (dommerfullmektig, advokatfullmektig eller andre stillinger innen offentlig forvaltning) eller til andre steder i landet.

Figur 5: Turnover 2016–2019

År	Fratredelser i Bergen	Turnover i prosent	Sykefravær
2016	0	-	4,5 %
2017	1	3 % 31 ansatte per 1.1.	4,3 %
2018	5	6 % 83 ansatte per 1.1.	6,5 %
2019	12	10 % 117 ansatte per 1.1.	6,5 %

4.1.7 Kommunikasjon

God informasjon er ekstra viktig i en omstilling

Det var viktig å få ut lik informasjon til alle om hva som skjedde underveis i omstillingen. Dette opplevde vi som spesielt viktig i tidlig i omstillingen da vi var fordelt på fem forskjellige kontorsteder. Det var også viktig å informere de ansatte når det ikke skjedde så mye.

Kommunikasjonsplan

Vi laget en kommunikasjonsplan og sendte ut nyhetsbrev nokså hyppig. Vi ansatte en kommunikasjonsrådgiver, som deltok i koordineringsmøtene. Denne kompetansen hadde ingen av fusjonspartene fra før.

Her er hovedpunktene fra kommunikasjonsplanen:

Intern kommunikasjon

- allmøter
- nyhetsbrev
- ledermøter (informasjon videre ut i avdelingene)
- koordineringsmøter
- samarbeidsmøter med tillitsvalgte
- en-til-en-møter
- åpen dør-politikk

Ekstern kommunikasjon

- møter med departementet
- møter med samarbeidspartnere (Universitetet i Bergen, underinstanser, Helfo, Statsbygg m.fl.)
- nytt felles internett for det nye organet (først en minimumsløsning)
- eksterne foredrag
- e-post/brev til brukere med informasjon om fusjonen
- sosiale medier
- media

4.2 Virkninger for oppgaveløsning

Vi har behov for høy og spesialisert kompetanse for å kunne løse samfunnsoppdraget vårt på en tilfredsstillende måte. Utflyttingen og opprettelsen av Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten har i realiteten vært oppbygging av en helt ny virksomhet i Bergen og nedleggelse av kontoret i Oslo. Opplæring av nye ansatte har tatt tid, og dette har fått konsekvenser for saksbehandlingstiden vår. I tillegg har vi hatt mange fødselspermisjoner blant de nyansatte i Bergen.

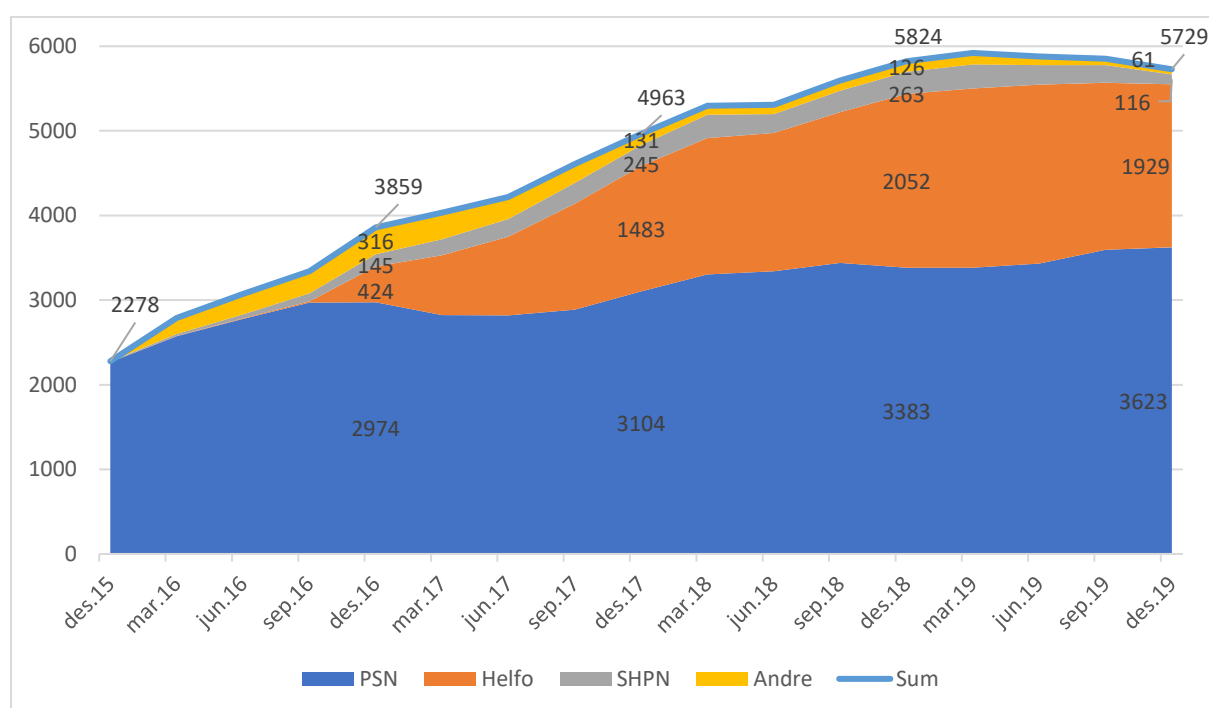
4.2.1 Restanser, saksavvikling og saksbehandlingstid i omstillingsperioden

Restanser

I perioden fra 2016 til og med 2018 økte restansene og saksbehandlingstiden vår. For Helfo-sakene økte restansene kraftig i 2017–2018. Det er også store restanser på pasientskadeområdet.

I 2019 ble det for første gang ble avviklet flere saker enn det vi mottok. For flere av saksområdene ble restansene og saksbehandlingstidene betydelig redusert.

Figur 6: Samlede restanser 2016–2019



Figuren over viser Helseklages restanser, totalt og for hvert av saksområdene fra 2016 til 2019. «Andre» inkluderer klagen som ble overført fra Helsedirektoratet, og klagesaker fra Preimplantasjonsdiagnostikknemnda og Klagenemnda for behandling i utlandet.

Saksbehandlingstiden for de ulike fagområdene

Saksbehandlingstiden varierte mellom de ulike saksområdene da de ble overført til Helseklage, og det er fortsatt stor variasjon.

Figur 7: Saksbehandlingstid i antall måneder

	Andre klagesaker	Helfo	Statens helsepersonell-nemnd	Klagenemnda for behandling i utlandet	Preimplantasjonsdiagnostikk-nemnda	Pasientskadenemnda
2016	7	-	9	4	3	18
2017	7	7	9	4	3	20
2018	7	11	11	4	3	23
2019	8	15	9	3	3	21

Tabellen viser utviklingen i saksbehandlingstiden i måneder på de ulike saksområdene.

Saksbehandlingstiden som er oppgitt i tabellen, er antall måneder det tok fra vi fikk klagen til vedtak var ferdig for alle avsluttede saker innenfor det gitte året. Tallene er gjennomsnittstall, slik at noen saker tok kortere tid mens andre tok lengre tid å behandle.

Statens helsepersonellnemnd har gjennom 2019 redusert restansen, og vi forventer kortere saksbehandlingstid på der fremover. Det samme gjelder for «andre klagesaker», der også endringer i førerkortforskriften har gjort at antallet klager på førerkortsaker (som er den største underkategorien blant disse klagesakene) har blitt vesentlig redusert.

Klagesakene fra Helfo har fortsatt lang saksbehandlingstid, selv om restansene er på vei ned. Det er fortsatt lang saksbehandlingstid i Pasientskadenemnda.

Klagenemnda for behandling i utlandet og Preimplantasjonsdiagnostikknemnda har hatt lav saksbehandlingstid gjennom hele perioden.

Avviklede saker

Pasientskadenemnda, som det største saksområdet, hadde utfordringer med økende restanser og saksbehandlingstid også i perioden før omstillingen. I løpet av de siste ti årene er det kun i 2014 (året før omstillingen) det ble avviklet flere saker enn inngangen. Disse utfordringene ble forsterket under omstillingsperioden og saksbehandlingstiden har som forventet økt i disse årene. Våre restanser er ved utgangen av 2019 både større og eldre enn noen gang.

Figur 8: Mottatte saker 2016–2019

Mottatte saker	Andre klagesaker	Helfo	Statens helsepersonell-nemnd	Klagenemnda for behandling i utlandet	Preimplantasjonsdiagnostikk-nemnda	Pasientskadenemnda	Sum
2016 (*)	534	-	191	26	34	1 817	2 602
2017	195	1 401	344	19	52	1 838	3 849
2018	135	1 661	271	18	68	1 718	3 871
2019	139	1 416	255	24	58	2 059	3 951

Figur 9: Avviklede saker 2016–2019

	Andre klagesaker	Helfo	Statens helsepersonell-nemnd	Klagenemnda for behandling i utlandet	Preimplantasjons-diagnostikk-nemnda	Pasientskade-nemnda	Sum
2016 (*)	387	-	181	19	32	1 106	1 725
2017	377	364	205	24	40	1 577	2 587
2018	141	1 096	253	19	75	1 467	3 051
2019	207	1 527	406	22	60	1 873	4 095

(*): Klagesaker fra Helfo ble ikke overført før i 2017.

Etter at alle saksområdene var overført til oss i 2017, har saksinngangen totalt sett vært stabil i underkant av 4 000 saker per år, selv om det er variasjoner fra år til år innenfor de ulike saksområdene. Saksavviklingen har økt markant gjennom perioden. Ved utgangen av omstillingsperioden behandler vi altså like mange saker som vi mottar totalt sett.

4.2.2 Fellesfunksjoner

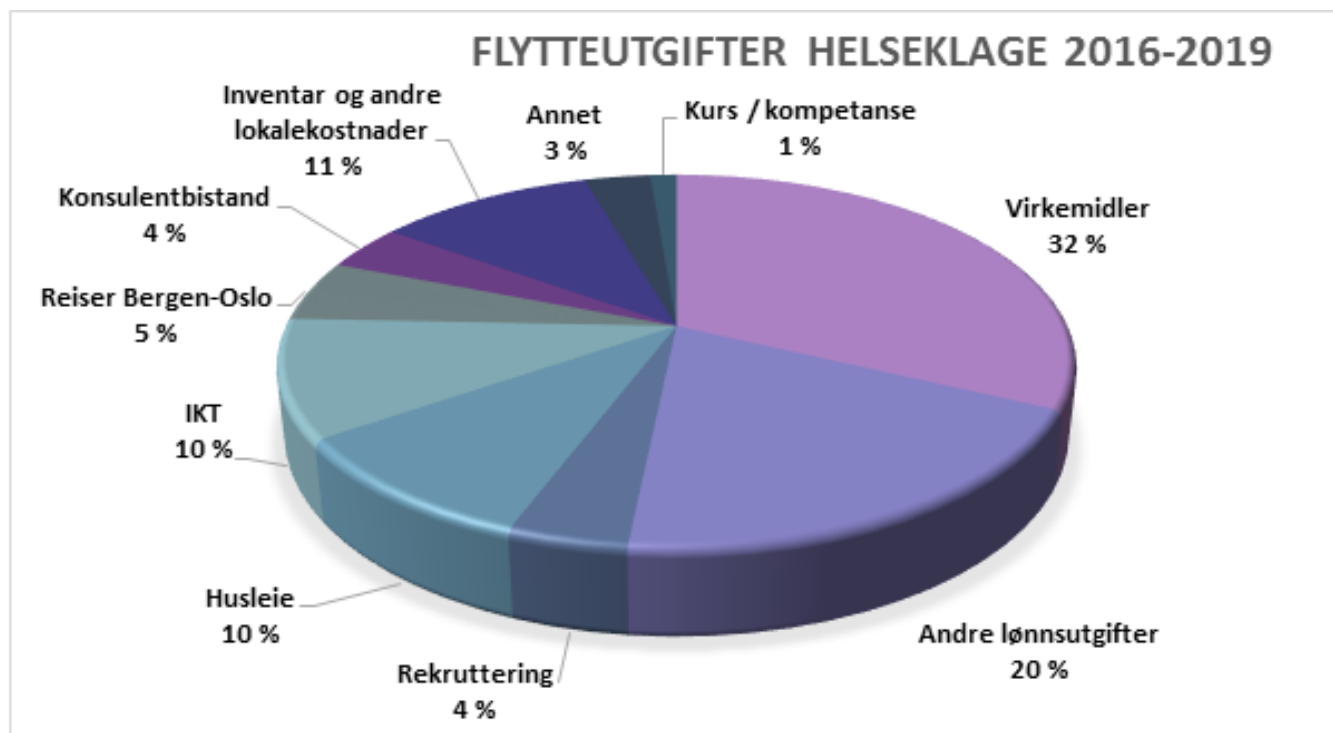
I løpet av omstillingen har vi utviklet et høyt kompetansenivå på HR, økonomi og fellesfunksjoner, sammenlignet med slik det var tidligere hos fusjonspartene. På dette punktet har omstillingen hatt positive følger, der flere medarbeidere i dag har tilgang på bedre støttefunksjoner, som HR, IKT-systemer m.m. Vi har nå egne faste ressurser på kommunikasjon og IKT, noe fusjonspartene ikke hadde tidligere.

4.3 Virkninger for økonomi

I tillegg til det ordinære budsjettet, fikk Helseklage et årlig flytte- og omstillingsbudsjett.

Kostnadene knyttet til omstillingen i 2016–2019 endte på ca. 82,7 millioner kroner. Rundt halvparten av dette gjaldt lønnskostnader, blant annet virkemidler for å få ansatte til å stå i jobbene sine under omstillingen og karriereveiledning til de ansatte i Oslo. Den andre halvparten gjaldt husleiekostnader, nødvendig IKT-utvikling i forbindelse med fusjonen, rekruttering, reising mellom Oslo og Bergen og andre driftsutgifter.

Figur 10: Flytteutgifter 2016–2019



Figuren viser en oversikt over flytteutgiftene i omstillingen.

4.3.1 Kunne ikke planlegge langsiktig med flyttebudsjettet

Den største utfordringen ved opprettelsen av Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten, har vært at «flyttebudsjettet» ble kun gitt for ett år av gangen. Slik var det ikke for de seks tilsynene som ble vedtatt flyttet ut av Oslo-området i 2003. Tilsynene fikk treårige budsjetter, mens driftsbudsjettene ble tildelt årlig. I tillegg fikk de budsjetter som ga rom for helt nødvendig dobbeltbemanning. Helseklage ikke fikk samme mulighet. Dette gjorde at vi ikke kunne langtidsplanlegge og forhindre kompetanseflukt.

Den viktigste ressursen i en omstilling er menneskene og kompetansen de har. Dersom kompetansen forsvinner for tidlig, går det ut over kompetanseoverføringen til de nyansatte og driften i den nye virksomheten.

4.3.2 Nødvendig med jobbgaranti i Oslo ut 2017

For å ta ned risikoen for at for mange skulle slutte for tidlig ved Oslo-kontoret, var det helt nødvendig å gi de ansatte en garanti for jobb i Oslo ut 2017. I praksis innebar dette at de fikk et løfte om at de ikke ville bli tvunget til å flytte for å beholde jobben sin i Helseklage i denne perioden. For å kunne gi et slikt løfte, var det viktig å finne ut av direktørens handlingsrom. Etter dialog med Helse- og omsorgsdepartementet, ble det klart at et slikt handlingsrom forelå. I ettertid er det liten tvil om at dette var helt nødvendig for å forhindre at hele Oslo-kontoret nærmest kollapset i den mest kritiske fasen av omstillingsprosjektet, dvs. før det var klart hvilket flyttebudsjett og «virkemiddelbudsjett» vi hadde.

4.3.3 Godt samarbeid med Helse- og omsorgsdepartementet

Det har det vært helt nødvendig å ha støtte i ryggen fra departementet, og den støtten har vært der hele tiden. Underveis i omstillingen har det vært både formell og uformell styringsdialog mellom departementet og Helseklage. Samarbeidet har vært svært godt og har vært preget av stor tillit.

Det har vært ulike syn på og villighet til å ta risiko, spesielt i begynnelsen av omstillingen. Blant annet om hvor mange nyansatte vi skulle ta sjansen på å ansette i Bergen, uten å vite eksakt hvor mange som kom til å slutte i Oslo. I den sammenheng hadde det vært ønskelig å ha mer romslige økonomiske rammer, fordi dette kunne gitt grunnlag for å beholde flere i Oslo noe lenger og ansette flere i Bergen tidligere. Da hadde vi antakelig ikke kommet i den situasjonen at restansene i saksporteføljen økte kraftig. Lang saksbehandlingstid fører til økt politisk press, og kan påføre virksomheten et dårlig omdømme.

4.3.4 Utgifter til lokaler i to byer

Under omstillingen har det vært nødvendig med to kontorsteder samtidig – et i Bergen og et i Oslo. Det har vært flere flyttinger både i Oslo og Bergen, med de utgiftene og ressursene det har medført.

4.3.5 Fra midlertidig til permanente lokaler i Bergen

Sommeren 2015 inngikk Helseklage en avtale med en eiendomsmegler i Bergen. Vi hadde kommet svært langt i prosessen med å finne egnede lokaler, da det kom kontrabeskjed fra departementet. De nye retningslinjene, som enda ikke hadde trådt i kraft, sa at offentlige virksomheter kun skulle bruke maksimalt 23 kvm. pr. ansatt. Dette innebar i praksis at det ikke var mulig å ha cellekontorer. Samtidig bestemte departementet at Statsbygg skulle inn i prosessen.

I realiteten ble handlingsrommet tatt fra virksomheten, og det ble raskt klart at det mest fornuftige var å komme ut av kontrakten med næringsmegler i Bergen. Da Statsbygg kom inn i prosessen, måtte vi starte på nytt for å finne varige lokaler i Bergen. Det vi nå så etter var lokaler som egnet seg godt for åpne, aktivitetsbaserte kontorplasser. Til slutt falt valget på Krinkelkroken 1.

På grunn av det stramme budsjettet leide vi et lite, midlertidig lokale i Bergen sentrum fra 1. mai 2016. Vi hadde ikke plass til medarbeiderne som ble ansatt for å behandle Helfo-saker, så de jobbet fra Helfos lokaler på Nesttun. Der ble de ansatte tilbudt et loft uten luftkondisjonering, noe som var utfordrende.

Situasjonen gjorde at det hastet å få tak i andre egnede lokaler mens vi ventet på at våre lokaler i Krinkelkroken skulle bli klare. Heldigvis fikk vi leie noen etasjer i samme bygg. Disse lokalene var ikke ideelle, men det gjorde at vi både kunne sitte samlet og at det var rom for å ansette flere medarbeidere. Vi flyttet endelig inn i nye, moderne lokaler med åpne landskap 5. februar 2018.

4.3.6 Godt arbeidsmiljø i Oslo til tross for flere flyttinger

I Oslo flyttet medarbeiderne først sammen i Møllergata 24, deretter i lokalene til Helse- og omsorgsdepartementet i Universitetsgata 2, og til slutt til Victoria terrasse 11. Stramme budsjetter gjorde at vi valgte billige lokaler i Oslo. Til tross for lite optimale lokaler, klarte vi å holde på det gode arbeidsmiljøet. De ansatte i Oslo var fleksible og opptatt av å overlevere kunnskap og organisasjonen til Bergen på en god måte.

Godt arbeidsmiljø i Oslo har vært en svært viktig suksessfaktor. God ledelse og åpen dialog med de ansatte har vært avgjørende.

4.3.7 Høyere utgifter enn først antatt

Helse- og omsorgsdepartementet regnet med at leieutgiftene og lønnsnivået i Bergen kom til å være lavere enn i Oslo. Det stemte ikke. Konkurransen om kontorlokaler i Bergen større, fordi tilbudet er mindre. Leiekostnadene i Bergen er vesentlig høyere enn det de for eksempel var i Møllergata 24 i Oslo – selv om arealet i Bergen er mindre og er basert på en åpen kontorløsning og vi hadde cellekontorer i Oslo.

Lønnsutgiftene i Bergen ligger per i dag lavere enn i Oslo, men dette kan skyldes andre faktorer enn forskjeller i det generelle lønnsnivået. I sekretariatet i Pasientskadenemnda jobbet det etter hvert mange erfarne medarbeidere og det var svært lav turnover. I Helseklage er det foreløpig mange rådgivere som har relativt kort fartstid i virksomheten, og flere er nyutdannede. Dersom turnover blir like lav som i Oslo, vil det også her etter hvert bli flere og flere erfarne saksbehandlere. Dette vil også ha innvirkning på lønnsnivået.

Konklusjonen er at departementets forventning om lavere kostnader til lokaler og lønn i Bergen sammenlignet med Oslo, ikke har slått helt til.

5 Oppsummering av gevinster, utfordringer, suksesser og læringspunkter

Omstilling fører med seg både gevinster, utfordringer og suksesser. I dette kapitlet lister vi opp en del av disse. Til slutt sammenfatter vi kort hva vi kan lære av denne omstillingen.

Hovedutfordringen vår har vært å holde tritt med løpende driftsoppgaver og ivareta menneskene i organisasjonen, samtidig som vi skulle ha fremdrift i omstillingen.

5.1 Gevinster

Fusjon og flytting medfører gevinster for samfunnet og for organisasjonen. Her er noen av dem:

- større fagmiljø som gir rom for fleksibilitet og økt omstillingsevne
- fjerne dubleringer (HR, økonomi, rapporteringer, lokaler)
- samlet budsjett gir rom for forbedrede løsninger (økt digitalisering)
- ett saksbehandlersystem (økonomi og funksjonalitet)
- bedre nettsider (stordriftsfordeler)
- bedret støttefunksjoner ved å samle flere oppgaver i ett organ
- dele kompetanse/læring på tvers i de ulike fagområdene og nemndene (arbeidsprosesser, rolleforståelse, habilitet m.m.)
- harmonisering av regelverk (organisering av nemndene)
- attraktiv arbeidsplass pga. flere muligheter
- For samfunnet:
Helseklage er en stor nasjonal aktør innen helserett, erstatningsrett og forvaltningsrett
- For departementet:
Enklere styring – samlet rapportering og kommunikasjon
- For Vestlandet:
Viktig for jobbmarkedet/juristmiljø i Bergen, mer sirkulasjon av juristarbeidsplassene og godt rekrutteringsgrunnlag.

5.2 Utfordringer

Det er mange utfordringer i en stor omstilling med både fusjon og flytting. Her er noen av de største utfordringene:

- fusjon og flytting er ressurskrevende og går ut over eksisterende oppgaver
- saksbehandlingstiden økte i omstillingsperioden
- flere fysiske flytteprosesser (i to byer) tar ressurser fra drift
- de økonomiske rammene ble gitt for ett år av gangen, lite rom for langtidsplanlegging
- utfordrende å beregne takten på rekruttering ut fra årlig flyttebudsjett
- vanskelig å gjennomføre plan for virkemidler ut fra årlig flyttebudsjett, noe som gjorde det vanskeligere å beholde kompetanse
- burde fått mer midler i starten av flyttingen for å få den nye organisasjonen tidlig opp/dobbeltbemanning
- krevende å overta fagområder der det ikke følger med fagpersoner
- manglet hjemler i lov og forskrift for nye saksområder på enkelte områder

- lite ressurser til fagutvikling, prosjekter stoppet opp pga. andre oppgaver
- krevende å gi nok informasjon til medarbeidere og nemnder i omstillingen
- utfordrende arbeidsperiode for mange ansatte
- medarbeidere som slutter får ikke brukt sin spisskompetanse
- staten mister verdifull kompetanse
- knapp tid i omstillingen til å få fullfaglighet og læring av alle fagoppgaver
- krevende med styrt nedbygging i Oslo – hvem slutter og hvem blir?

Avslutningsvis vil vi peke på at det er viktig at organisasjonen har eller får kompetanse til å gjennomføre omstillingen. I 2015/2016 var det lite tilgang på kompetanse på omstilling i staten. Det var lite arbeidsgiverstøtte og tilbud om rådgivning. Erfaringer var ikke satt i system, og vi måtte finne veien selv. Dette vanskeliggjorde prioriteringene og har fått økonomiske konsekvenser i oppstarten av omstillingen. For eksempel fikk vi ikke informasjon om at vi skulle bruke Statsbygg som rådgiver om kontorlokaler.

5.3 Suksesser

Her er noe av det vi er mest fornøyd med å ha fått til i omstillingen:

- garanti for arbeidssted i Oslo i to år skapte ro i organisasjonen
- beholdt (for det meste) nødvendig kompetanse for opplæring av nyansatte
- opprettet prosjekt med ansvar for omstillingsoppgaver
- skjermet drift så mye som mulig
- tett samarbeid med tillitsvalgte
- åpen kommunikasjon og hyppig informasjon til medarbeiderne
- felles mottak av nyansatte (på tvers av fagområder)
- vellykket bruk av «fjernfaddere» i Oslo for nyansatte i Bergen
- motivert organisasjon for vellykket omstilling – godt samarbeid mellom medarbeiderne i Oslo og Bergen
- gode resultater i medarbeiderundersøkelser, godt arbeidsmiljø

5.4 Hva kan vi lære av omstillingen?

Det er svært lærerikt å jobbe med omstilling. Her er noen av de viktigste læringspunktene i planleggingen, gjennomføringen og slutfasen.

5.4.1 Hva er viktig i planleggingsfasen?

Det er viktig

- å gi toppleder handlingsrom til å gjennomføre omstilling
- å dra nytte av erfaringer fra offentlige virksomheter som har gjennomført omstillinger
- at staten stiller med rådgivning inn i arbeidet
- å lage en handlingsplan for alle aktivitetene i omstillingen
- å ha ledere som motiverer og viser vei i omstillingen
- at tillitsvalgte og vernetjenesten er involvert i planleggingen
- å ta høyde for at opplæring tar tid og at organisasjoner med løpende saksbehandling er spesielt sårbare
- å skape trygghet og stabilitet for arbeidsplassene for dem som skal flyttes så lenge som mulig (av hensyn til kompetanseoverføring, saksavvikling og for at medarbeiderne får tid til å finne seg ny jobb)

5.4.2 Hva er viktig i gjennomføringen?

Det er viktig

- med god dialog, forståelse og støtte fra overordnet departement
- med tydelig ledelse med kapasitet til å gjennomføre
- med stedlig ledelse på begge lokalisasjoner
- at den enkelte medarbeider føler seg sett og fulgt opp i omstillingen
- å vurdere bruk av prosjektorganisering til omstillingsarbeidet (kan bidra til å mestre målene både for omstilling og drift)
- å bruke interne ressurser til å lede endringsarbeidet så langt det lar seg gjøre (ekstern rådgivning leies inn ved behov/kompetanseheving)
- å informere jevnlig innad i organisasjonen (åpenhet og tillit)
- med et godt samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten (for involvering av hele organisasjonen)
- å jobbe ekstra mye med arbeidsmiljøet, samhold og kultur i omstillingsperioden
- å bruke virkemidler for å beholde erfaringen i organisasjonen i omstillingen
- å gjøre grundig forarbeid før virkemiddelpakkene bli delt ut og gi god og tilstrekkelig informasjon
- å evaluere og justere planene underveis i omstillingsarbeidet. Risikoer må vurderes og rapporteres underveis i gjennomføringen.
- å planlegge et systematisk mottak av nye medarbeidere
- å rekruttere HR og stedlig ledelse i starten av oppbyggingen
- å avklare forventinger i intervjuer – informasjon om at vi er under oppbygging
- å bruke tid på samhandlingen/avklaringer med rekrutteringsbyrå

5.4.3 Hva er viktig i sluttfasen?

Det er viktig

- å styrke den nye organisasjonskulturen
- å beholde godt arbeidsmiljø helt til siste slutt
- å evaluere underveis i omstillingen – hva har gått bra og hvorfor? Hva kunne vært gjort annerledes?

Kilder

- Prosjektplaner og dokumentasjon fra omstillingsprosjektet
- Tildelingsbrev fra Helse- og omsorgsdepartementet
- Medarbeiderundersøkelser
- Sluttsamtaler og intervjuer/samtaler med ansatte
- Rapport fra overføringsprosjektet i Helfo
- Årsrapporter Helseklage 2015–2019
- Offentlige rapporter om utflytting av statlige virksomheter



Nasjonalt klageorgan
for helsetjenesten