
LEDELSE I PSYKIATRI- SYGGEHUSET

Sygehusledelsen, 2020



Psykiatrien i Region Syddanmark

Lille Grundet Hulvej 25

7100 Vejle

www.psykiatriensyddanmark.dk

INDHOLD

Ledelse i Psykiatrisygehuset	4
Ledelsesgrundlag	6
Ledelsesstrukturen	8
Beslutnings- og mødestruktur	14

"PSYKIATRIEN I REGION SYDDANMARK UDREDER OG BEHANDLER MENNESKER MED PSYKISK SYGDOM MED DET FORMÅL, AT DE BLIVER RASKE ELLER SÅ VELFUNGERENDE, AT DE KAN LEVE DERES LIV OG TAGE DEL I SAMFUNDET."

LEDELSE I PSYKIATRISYGEHUSET

Ledelse er en forudsætning for at understøtte og udvikle medarbejderne og den fælles kerneopgave, så Psykiatrien i Region Syddanmark samlet set lever op til sygehusets mission:

”Psykiatrien i Region Syddanmark udreder og behandler mennesker med psykisk sygdom med det formål, at de bliver raske eller så velfungerende, at de kan leve deres liv og tage del i samfundet.”

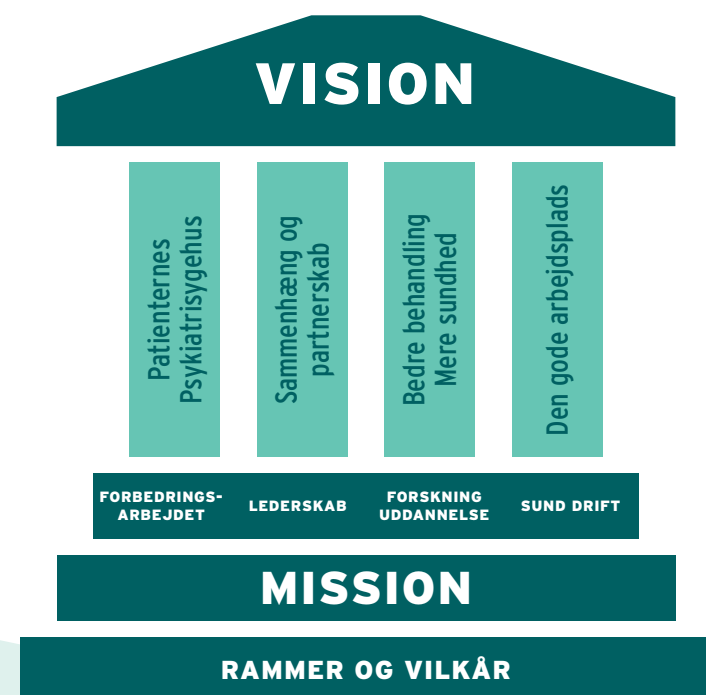
God ledelse er fundamentet for, at medarbejderne kan se mening med og mulighed for at være med til at opfylde sygehusets mission. Samtidig er der en forventning til, at ledelsen i psykiatrisygehuset har stor fokus på at levere godt arbejdsmiljø, service og høj faglig kvalitet til patienter og pårørende – samt fokus på at sikre udvikling og effektivitet i sygehusets drift og derigennem opfylde visionen:

”Sammenhæng, bedre behandling og mere sundhed for mennesker med psykisk sygdom”

Det er ledelsens opgave at omsætte visionen til målrettede indsatser i forhold til Psykiatriplan 2020 - 2024 for Region Syddanmark og Udviklingsplan 2018 - 2021 - samt sikre implementering og løbende forbedringer i forhold til målopfyldelse. Den Syddanske Forbedringsmodel rummer værkstøjskassen, der understøtter ledelsen i at opstille klare og tydelige mål og følge op på fælles indsatsområder beskrevet i udviklingsplanen:

- Patienternes Psykiatrisygehus
- Sammenhæng og partnerskaber
- Bedre behandling - Mere sundhed
- Den gode arbejdsplads

”SAMMENHÆNG, BEDRE BEHANDLING OG MERE SUNDHED FOR MENNESKER MED PSYKISK SYGDOM”



LEDELSESGRUNDLAG

- god ledelsesadfærd i psykiatrisygehuset

Vi sætter patienten først - og stræber efter at skabe sammenhæng, bedre behandling og mere sundhed for mennesker med psykisk sygdom.

Vi udviser lederskab

Ledelseshandlinger:

- Vi lytter, er nysgerrige og træffer de nødvendige beslutninger med en værdibaseret tilgang
- Vi sætter retning for vores medarbejdere, samt skaber rum for faglig udvikling og læring
- Vi samarbejder med somatikken, kommuner, praktiserende læger og øvrige interessenter

Vi fremmer løbende forbedringer

Ledelseshandlinger:

- Vi involverer patienter, pårørende og medarbejdere i forbedringsarbejdet - så recovery fremmes
- Vi er undersøgende og ændrer vores arbejdsgange, når det skaber værdi for patienter og pårørende
- Vi standardiserer vores arbejde, går gemba og holder tavlemøder

Vi tager ansvar for den sunde drift

Ledelseshandlinger:

- Vi har styr på vores økonomi, planlægger langsigtet og fastholder fokus på målet/kerneopgaven
- Vi tager ansvar for arbejdsmiljøet og den gode dialog om trivsel.
- Vi arbejder ambitiøst med udvikling af karriereveje og talentudvikling
- Vi har fokus på fastholdelse og rekruttering

Vi fremmer høj faglig kvalitet gennem bl.a. forskning og uddannelse

Ledelseshandlinger:

- Vi sikrer gode rammer for klinisk forskning og udvikling
- Vi monitorerer og sikrer kvaliteten af indsatser og opgaver, herunder balance i ressourcer og opgaver
- Vi sikrer de bedste udrednings- og behandlingsformer

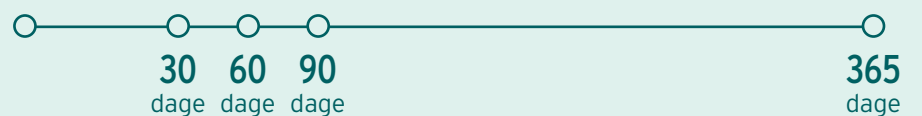
"LEDELSESGRUNDLAGET ER EN FÆLLES RAMME FOR AT GIVE LEDERE I PSYKIATRI-SYGEHUSET MULIGHED FOR AT FORHOLDE SIG TIL LEDELSE I FORHOLD TIL KERNEOPGAVEN."

Ledelsesgrundlaget skal

- Understøtte og målrette den løbende dialog om ledelse
- Skabe tydelighed om de forventninger og forpligtigelser, der er knyttet til god ledelsesadfærd i psykiatrisygehuset
- Give et konkret grundlag for løbende at kunne følge op på god ledelsesadfærd i hverdagen

Implementering & opfølgning

Vi implementerer og følger op på god ledelsesadfærd med afsæt i Den Syddanske Forbedringsmodel via PDSA-cirklen og via 30, 60, 90 og 365-dages opfølgninger.



LEDELSESSTRUKTUREN

Psykiatrien i Region Syddanmark består af psykiatriske afdelinger, børne- og ungdomspsykiatriske afdelinger, Afdeling for Traume- og Torturoverlevende, PsykInfo, Telepsykiatrisk Center, Service, Forbedringsteamet og Administrationen.

En klinisk afdeling er som udgangspunkt organiseret, så der er ambulante funktioner, døgnpsykiatri og akuttilbud.

Ledelsesorganisationen er det fundament, hvorpå sygehuset skal udvikle den faglige indsats overfor patienterne. Ledelsesstrukturen afspejler de formelle ledelsesniveauer, som i et forpligtende samarbejde med den faglige struktur, skal sikre den bedst mulige udredning, behandling samt sammenhæng i forløbene for patienterne.

Ledelsesstrukturen består af tre formelle ledelsesniveauer – sygehusledelse, afdelingsledelse og funktionsledelse, suppleret med en tværgående faglig struktur, som skitseret nedenfor.



Ledelse af sygehuset

Psykiatrisygehuset ledes af en sygehusledelse bestående af en administrerende sygehusdirektør, en lægefaglig og en sygeplejefaglig direktør. Sygehusledelsen har ansvaret for den overordnede ledelse af psykiatrisygehuset under respekt for de udmeldte rammer og beslutninger. Sygehusledelsen refererer til regionsdirektøren, som repræsenterer Region Syddanmarks direktion.

Ledelse af afdelinger

De psykiatriske og de børne- og ungdomspsykiatriske afdelinger ledes af en afdelingsledelse, der refererer til sygehusledelsen.

Afdelingsledelsen har fælles ledelse i betydningen, at den enkeltes handlinger og beslutninger sker på vegne af afdelingsledelsen, og det enkelte medlem er overordnet leder for alle medarbejdere i afdelingen.

Afdeling for Traume- og Torturoverlevende, PsykInfo, Telepsykiatrisk Center, Service, Forbedringsteamet og Administrationen ledes af en afdelingschef, som har det samlede ledelsesansvar for afdelingen. Denne refererer til sygehusledelsen.

Sygehusledelse og afdelingsledelser leder blandt andet gennem uddelegering af opgaver og kompetencer til andre ledelsespersoner – fx overlæger, funktionsledere og medarbejdere med særlige opgaver.

For at sikre, at korrekt faglig behandling går hånd i hånd med en hensigtsmæssig anvendelse af afdelingens ressourcer, skal afdelingsledelsen til stadighed sikre, at det gensidige forpligtende samarbejde mellem de forskellige ledere i afdelingen fungerer smidigt og effektivt. Det er tillige afdelingsledelsens ansvar at instrukser er ajourførte.

Funktionsledelserne har et fælles ansvar for at koordinere og tilrettelægge indsatsen overfor patienterne under hensyntagen til patientsikkerhed og kvalitet samt til afdelingens økonomi og drift. De har tillige et ansvar for, at medarbejderne er korrekt instruerede.

Ledelse af funktioner

Funktionsledelse etableres, hvor driftsgrundlaget under hensyntagen til behandlingstilbuddet, funktionens størrelse, geografiske placering eller organisering gør det nødvendigt. En funktion kan være et døgnafsnit, en lokalpsykiatri eller et sekretariat. En funktionsleder defineres som én leder med personaleansvar. Funktionslederen varetager som udgangspunkt den daglige ledelse af alle ikke-lægefaglige medarbejdere i en funktion. Funktionslederen refererer til afdelingsledelsen.

Funktionsledelserne har, indenfor de rammer som er udstukket af afdelingsledelsen, ansvaret for, at den daglige drift finder sted under hensyntagen til gældende regler, bestemmelser og instrukser. Funktionsledelserne har ansvaret for at planlægge ressourceforbrug i funktionen hensigtsmæssigt via delegation fra afdelingsledelsen.

Funktionsledelserne er ansvarlig for de ledelsesmæssige opgaver i funktionen, som fx at sikre patientforløb og selve behandlingen.

Faglig ledelse og ansvar for særlige opgaver

Sygehusets overlæger har en væsentlig lederrolle i sygehuset. Overlægerne leder og organiserer det konkrete patientforløb og den konkrete udrednings- og behandlingsindsats. Det faglige og kliniske ledelsesansvar og virke i forbindelse med patientbehandlingen skal ske indenfor de rammer, der er udmeldt af afdelingsledelsen – og i overensstemmelse med sygehusets øvrige instrukser og retningslinjer.

Afdelingsledelsen kan – udover at lede gennem funktionsledere og overlæger – lede ved at uddelegere særlige opgaver og kompetencer – fx vedrørende uddannelse- og vejledning, kvalitet- og udvikling, fagområder samt forskning og projekter.

Overlæger og andre medarbejdere med særlige opgaver har ligeledes en særlig forpligtigelse og et medansvar for at sikre udvikling og drift for sygehuset. Denne forpligtigelse udmønter sig i en forventning om, at de indgår i det daglige arbejde i et tæt og forpligtende tværfagligt ledelses-samarbejde med funktionslederne. I et konstruktivt fællesskab med afdelingsledelsen realiseres sygehusets mål.

DEN FAGLIGE STRUKTUR

Fagområder

Faglig bevågenhed på enkelte funktioner og områder sikres gennem etablering af fagområder i Sundhedsstyrelsens terminologi.

Afdelingerne organiseres i et antal fagområder, typisk mellem tre og seks afhængig af afdelingens størrelse og forpligtigelser, herunder specialfunktioner. Et eksempel på et fagområde er psykoser, ældrepsykiatri eller spiseforstyrrelser. Et fagområde omfatter såvel den ambulante indsats som indsatsen under indlæggelse.

Fagområderne for hver afdeling fastlægges af sygehusledelsen i dialog med afdelingsledelsen. Et fagområde kan etableres indenfor én afdeling eller på tværs af afdelingerne, hvor funktionens størrelse og kompleksitet tilsiger dette.

Specialeansvarlig overlæge

Som faglig ansvarlig for et fagområde udpeges en specialeansvarlig overlæge. Ansvaret omfatter hele området hvad enten det er etableret indenfor én afdeling eller på tværs af kliniske afdelinger.

Den specialeansvarlige overlæge skal sikre den faglige kvalitet og udvikling inden for et eller flere fagområder (herunder udarbejdelse af kliniske retningslinjer og instrukser indenfor området) og løbende medvirke til uddannelse og opdatering af kollegaer fra alle faggrupper. Ansvar for godkendelse og implementering påhviler afdelingsledelsen.

Den specialeansvarlige overlæge er specialeansvarlig i relation til eventuelle specialfunktioner indenfor området.

Den specialeansvarlige overlæge indgår i et forpligtende samarbejde med funktionsledere og overlæger omkring driften og udviklingen af fagområdet.

ANSVAR OG KOMPETENCE

Ledelse i Psykiatrien i Region Syddanmark indebærer ansvar og kompetence afstemt efter ledelsesopgaven på det konkrete ledelsesniveau.

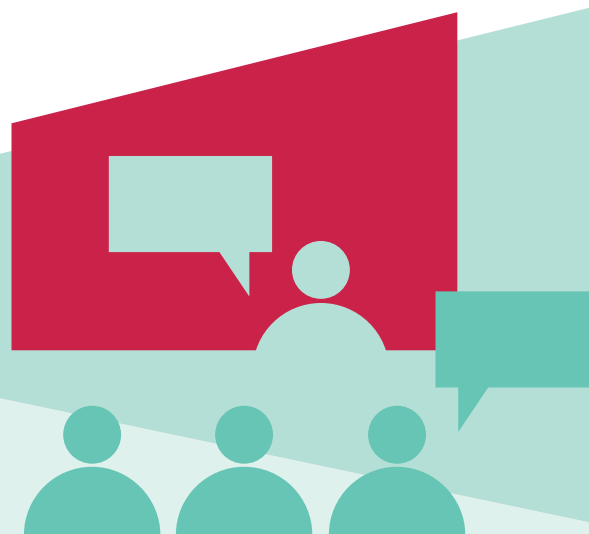
Ansvar er både ret og pligt til at udføre en opgave. Ansvar kan ikke delegeres. Den ansvarlige kan delegere opgaver og kompetence til medarbejdere, så disse får ret til beslutning og handling.

Kompetence er ret til at varetage løsning af en opgave, selvom ansvaret ikke nødvendigvis er placeret samme sted.

Afdelingsledelsen har det overordnede faglige og ledelsesmæssige ansvar for patientbehandlingen. Delegation af forbeholdt sundhedsfaglig virksomhed (recepter og attester) påhviler den ledende overlæge i henhold til bekendtgørelse 1219 af den 1/12-2009.

Ansvar og kompetencer til at foretage økonomiske dispositioner fastlægges i Regler for Økonomistyring og registreringspraksis i Region Syddanmark. Sygehusets udmøntning af regelsættet fremgår af Psykiatriens Ledelsestilsyn.

"ANSVAR ER BÅDE RET OG PLIGT TIL AT UDFØRE EN OPGAVE. ANSVAR KAN IKKE DELEGERES. DEN ANSVARLIGE KAN DELEGERE OPGAVER OG KOMPETENCE TIL MEDARBEJDERE, SÅ DISSE FÅR RET TIL BESLUTNING OG HANDLING."



BESLUTNINGS- OG MØDESTRUKTUR

Ledelse af psykiatrisygehuset kædes sammen via gemba og tavlemøder kombineret med traditionelle møde- og samarbejds- og ledelsesfora. Ledelsesmæssige beslutninger træffes gennem disse fora. De overordnede møde- og beslutningsstrukturer er sammen med systematiske gemba- og tavlemøder med til at gøre beslutningsprocesserne i sygehuset effektive, involverende og tydelige.

Sygehusniveau

Alle afdelinger og funktioner har tavler, hvor særlige indsatser samt drifts- og forbedringsprocesser følges. Desuden går alle ledere gemba. Sygehusledelsen går gemba i alle afdelinger, og afdelingsledelserne går gemba i funktionerne.

Der er desuden følgende overordnede mødefora:

- Sygehusledelsesmøder er besluttende møder om strategiske, overordnede og konkrete forhold vedrørende varetagelse af sygehusets drift. Møderne holdes som udgangspunkt én gang om ugen. Deltagerne er sygehusledelsen og den administrative ledergruppe. Referat fra sygehusledelsesmødet foreligger to dage efter mødet. Referatet lægges på intranettet.
- Sygehusledelsen og afdelingsledelserne mødes en gang om måneden. Leder mødet er et besluttende mødeforum, hvor strategiske, generelle og konkrete sager af principiel eller konkret betydning for de ledelsesmæssige eller tværgående forhold i psykiatrisygehuset drøftes. Én gang om året holdes et døgnsseminar med et gennemgående tema. Administrationens ledergruppe deltager i møderne. Referat fra leder mødet foreligger senest en uge efter mødet. Referatet lægges på intranettet.
- Herudover mødes sygehusledelsen to gange årligt med den enkelte afdelingsledelse (bilaterale møder). Møderne vedrører primært økonomi, aktivitet og kvalitet samt afdelingernes udfordringer og ledelsessparring.
- En gang om året holdes en temadag (FLOD) for sygehusets funktionsledere, overlæger, afdelingsledelser og sygehusledelse.
- Ud over de systematiske møder deltager sygehusledelsen i møder med afdelingsledelsen efter behov. Initiativ herfra kan komme fra begge parter.

Sygehusledelsen har desuden etableret en række rådgivende udvalg og fora der, via involvering af sygehusets afdelingsledelser, medarbejdere og andre relevante ressourcepersoner, skal være med til at kvalificere sygehusledelsens beslutningsgrundlag.

Hvert udvalg/mødefora arbejder på en delegeret beføjelse, som fremgår af udvalgte kommissorium. Referater foreligger i henhold til det i kommissoriet foreskrevne.

Sygehuset har patient- og pårørende repræsentanter i flere råd og udvalg. Ligesom sygehusledelsen to gange årligt mødes med repræsentanter for lokale patient- og pårørendeforeninger.

På intranettet findes en opdateret liste med psykiatrisygehusets råd, udvalg og mødefora.

Afdelingsniveau

Hver afdelingsledelse holder løbende møder om ledelses- og driftsmæssige forhold. Den enkelte afdelingsledelse tilrettelægger mødekadence og struktur. Referater lægges på intranettet.

På afdelingsniveau er der etableret patient- og pårønderåd med henblik på inddragelse i afdelingens drift og udvikling.