



Dato 28-07-2009

Kasper Szöke Skovgaard

Tel. +45 8728 4076

KasperSzoeki.Skovgaard@ps.rm.dk

1-11-74-4-09

Forslag til ny organisering af og ledelsesstruktur i børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland.

Side 1

Forberedelsesudvalget for Region Midtjylland vedtog den 15. november 2006 at samle børne- og ungdomspsykiatrien i en organisation benævnt Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center, Region Midtjylland pr. 1. januar 2007. Centeret skulle samles under en fælles centerledelse bestående af en ledende centeroverlæge og en ledende centeroversygeplejerske. Samtidig blev det besluttet at centeret skulle organiseres efter en aldersgruppebaseret model, dvs. med en børnepsykiatrisk afdeling og en ungdomspsykiatrisk afdeling på tværs af de geografiske enheder i Herning, Viborg og Risskov. Afdelingsledelserne for de to afdelinger skulle bestå af en ledende overlæge og en oversygeplejerske. Hver af de to afdelinger bestod af en række afsnit med hver sin afsnitsledelse, som typisk var en overlæge og afdelingssygeplejerske. Endvidere blev der etableret en selvstændig administration med en administrationschef.

Der har været problemer med at implementere modellen. Modellen har således aldrig været implementeret fuldt ud, idet alle lederstillinger aldrig har været besat samtidig. I dag er kun 1 ud af 4 stillinger i de to afdelingsledelser besat, og derudover er administrationschefstillingen ledig. Der er dog konstitueret en daglig leder i administrationen.

Psykiatri- og Socialledelsen har siden deres tiltrædelse 1. november 2008 deltaget i en række møder med ledelse og medarbejdere samt de faglige organisationer, hvor der har været udtrykt bekymring omkring organiseringen af og ledelsesstrukturen i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center.

Psykiatri- og Socialledelsen besluttede derfor at iværksætte en evaluering af ledelsesstrukturen i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center. Regionsrådet blev orienteret om den forestående evaluering på mødet den 18. marts 2009. Evalueringen viser at den nuværende organisering og ledelsesstruktur rummer en række problemer. Undersøgelsen efterlader et indtryk af en organisation, der som udgangspunkt er under pres på grund af mangel på lægefaglig og ledelsesmæssige ressourcer, fusionsproces og stigende krav udefra i form af udvidet ret til undersøgelse og behandling, samt stigende henvisningstal. Organisationen er præget af stor vilje til loyalt at honorere de mange krav til driften, men de ledelsesmæssige ressourcer har naturligt været brugt til daglig drift af centeret på bekostning af opbygning af strategiske målsætninger, nye interne strukturer og fælles kultur. Problemerne er blevet forstærket af, at stillingerne som afdelingsledelse har været ubesatte. Det har betydet uklare kommunikationsveje og en utydelig fordeling af beslutningskompetencen – på trods af et udarbejdet fælles ledelsesgrundlag for ledelsesniveauerne i BUC - hvilket har medført lange og ineffektive arbejdsgange samt dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Der har ligeledes været foretaget en evaluering af psykologorganiseringen i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center. Baggrunden er at Regionsrådet i 2007 vedtog en model for psykologernes organisering i BUC gående ud på, at der skulle være en psykologfaglig koordinator i alle afsnit, to psykologfaglige konsulenter tilknyttet afdelingsledelserne og en psykolog med forskningskompetence tilknyttet udviklings- og forskningsafsnittet. Psykologorganiseringen blev første gang evalueret ultimo 2007, hvor konklusionen var at organiseringen endnu ikke var implementeret, hvorfor evalueringen ikke kunne afgøre om organiseringen levede op til sit formål. Derfor blev det besluttet at gennemføre en ny evaluering omkring årsskiftet 2008/2009. Denne evaluering viser at kun de faglige koordinators er i funktion – og det i varierende omfang på de forskellige afsnit. Stillingerne som psykologfaglige konsulenter har ikke været opslået, og ansættelsen af en psykolog med forskningskompetence er fortsat ikke endeligt faldet på plads. Derudover påpeger evalueringen, at den beskrevne kompetencefordeling mellem de forskellige ledelsesniveauer i BUC ikke er blevet fulgt. Dertil kommer at informationsvejene opleves som uklare med deraf følgende oplevelser af mangelfuld information.

Endelig oplever børne- og ungdomspsykiatrien et stigende antal henvisninger til børne- og ungdomspsykiatrien. Denne stigning er langt højere end forventet, hvorfor antallet af ventende er stigende. Det er Psykiatri- og Socialledelsens vurdering at den nuværende organisation kan have svært ved at indfri de aktuelle udfordringer i forhold til at indfri kravene i den udvidede ret til undersøgelse og behandling.

På baggrund af ovenstående vurderer Psykiatri- og Socialledelsen, at der fremadrettet bør sættes fokus på følgende forhold:

- En enkel og effektiv ledelsesstruktur, som er gennemførlig
- Sikker drift
- En stærk sammenhængskraft
- Høj information og koordination på tværs af matriklerne
- Mulighed for faglig udvikling
- Udnyttelse af de sparsomme ressourcer på tværs af matriklerne.

Psykiatri- og Socialledelsen vurderer at nedenstående 3 forslag vil bidrage til dette.

1. Ny organisation af og ledelsesstruktur i børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland.

Med det formål at forenkle og effektivisere en gennemførlig ledelsesstruktur i børne- og ungdomspsykiatrien anbefales der en række ændringer i organisationen samt ledelsesstrukturen i børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland

Det skal understreges at nedenstående er et forslag der retter sig mod børne- og ungdomspsykiatrien som den ser ud i dag. Organisationen skal løbende evalueres i forhold til områdets fortsatte udvikling, herunder antallet af afsnit.

Det anbefales at børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland bevares som én regionsdækkende organisation, men organiseres som en afdeling.

Det er vurderingen, at børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland volumenmæssigt ligger i grænselandet mellem at være et center og en afdeling. Derfor foreslås det, at den nuværende centerbetegnelse bibeholdes. Derved vil afdelingsledelsen fortsat blive betegnet som en centerledelse. Derved opnås også en ensartethed i de øvrige regioners betegnelser af ledelsen i børne- og ungdomspsykiatrien. Centerbetegnelsen skal samtidig medvirke til at understrege intentionen om, at børne- og ungdomspsykiatrien fastholdes som én regionsdækkende enhed med funktioner på geografiske adskilte matrikler.

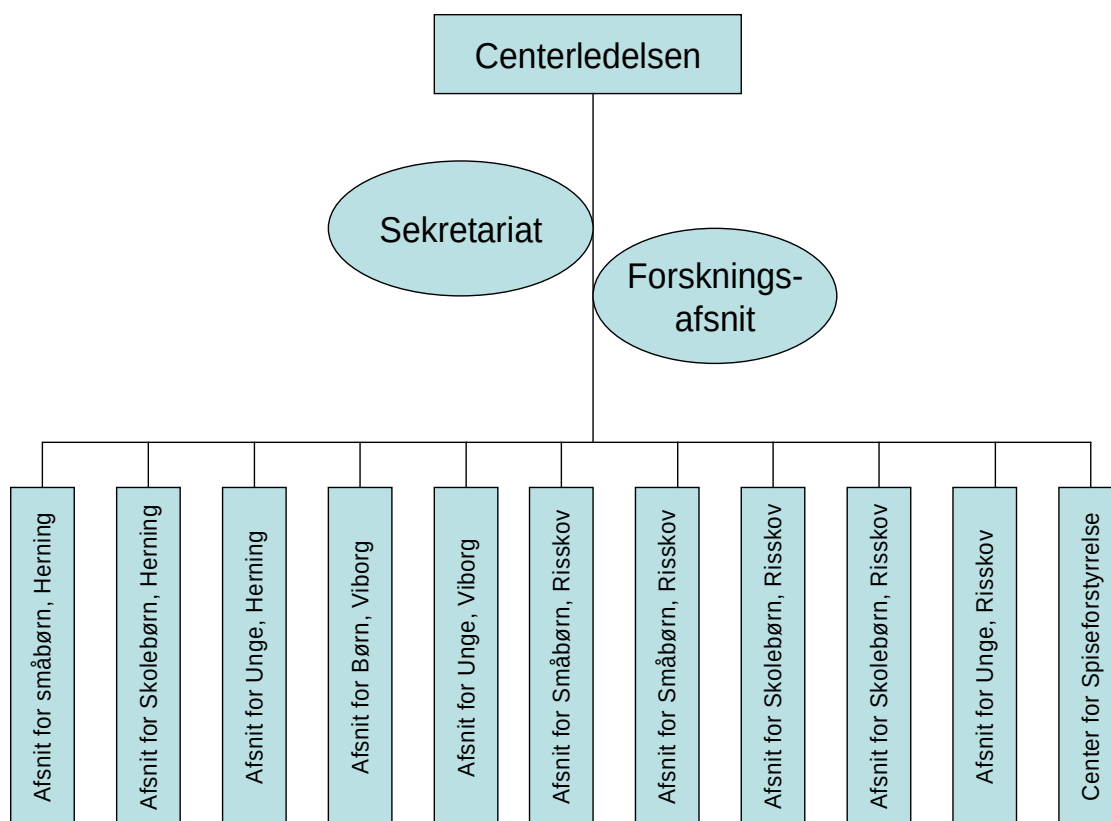
Centeret organiseres med 11 afsnit, hver med en afsnitsledelse, som refererer til centerledelsen. Heraf er de 3 placeret i Herning, 2 i Viborg og 6 i Risskov. For at understøtte afsnitsledelserne i Herning og Viborg etableres der satellitfunktioner af centerets sekretariat på disse to matrikler.

Centeret organiseres med udgangspunkt i de eksisterende 11 afsnit, og vil bestå af følgende:

- Afsnit for småbørn, Herning
 - o Ambulant behandling af småbørn i alderen 0-6 år.
- Afsnit for skolebørn, Herning
 - o Ambulant og stationær behandling af skolebørn i alderen 7-14 år.
- Afsnit for unge, Herning
 - o Ambulant og stationær behandling af unge i alderen 15-18 år.
- Afsnit for børn, Viborg
 - i. Ambulant og stationær behandling af børn i alderen 0-14 år.
- Afsnit for unge, Viborg
 - i. Ambulant behandling af unge i alderen 15-18 år.
- Afsnit for småbørn, afsnit A Risskov
 - i. Ambulant behandling af småbørn i alderen 0-6 år
- Afsnit for småbørn, afsnit. B Risskov
 - i. Ambulant behandling af småbørn i alderen 0-6 år
- Afsnit for skolebørn, afsnit C Risskov
 - i. Ambulant og stationær behandling af skolebørn i alderen 7-13 år
- Afsnit for skolebørn, afsnit D Risskov

- i. Ambulant behandling af skolebørn i alderen 7-13 år
- Afsnit for unge, afsnit U Risskov
 - i. Ambulant og stationær behandling af unge i alderen 14-18 år
- Center for Spiseforstyrrelser, afsnit G Risskov
 - i. Ambulant og stationær behandling af patienter med spiseforstyrrelser

Vedlagte diagram viser forslag til ny organisation af børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland. På flere af afsnittene vil den ambulante behandling også omfatte ambulant aktivitet i form af dagpladser.



Ledelse:

Den nuværende centerledelse fastholdes, og består af en ledende centeroverlæge og en ledende centeroversygeplejerske. Centerledelsen har ansvaret for det samlede Børne- og Ungdomspsykiatriske Center i Region Midtjylland, herunder at sikre koordineringen mellem afsnittene.

De nuværende 2 afdelingsledelser afvikles – i dag er kun 1 ud af 4 stillinger besat. I stedet vil afsnitsledelserne referere direkte til centerledelsen.

Med henblik på at sikre en samlet ledelsesmæssig koordination samt informationen og kommunikation på tværs af afsnittene/matriklerne etableres der et ledelsesudvalg bestående af:

- Centerledelsen
- Afsnitsledelserne

Den nye organisation skal, udover at have fokus på intern organisation, også have fokus på samarbejde med eksterne samarbejdspartner.

I forhold til chefpsykologen vil denne referere direkte til centerledelsen.

Som udgangspunkt berører den nye ledelsesstruktur ikke afsnitsledelsernes ansvar og kompetence.

Psykologer

De psykologfaglige koordinators fortsætter uændret i deres funktioner ude i de enkelte afsnit. Psykologkonsulentstillinger, der ikke er opslået eller besatte, afvikles til fordel for etablering af en chefpsykologstilling, og de funktioner som var tiltænkt de psykologfaglige konsulenter skal fremover varetages af Chefpsykologen. Chefpsykologen tildeles den samlede koordinerende rolle på det psykologfaglige område, herunder uddannelse og information.

De administrative funktioner

Den nuværende administration ændres til et sekretariat. Sekretariatet er en stabsfunktion, som har til opgave at understøtte centerledelsen og afsnitsledelserne. Sekretariatet ledes af en sekretariatsleder, som refererer til centerledelsen.

For at støtte de administrative satellitfunktioner i Herning og Viborg, vil der samlet blive overført i alt 2-3 stillinger til de to matrikler.

Forskning

Den kliniske professor fastholder i overensstemmelse med Aftalegrundlaget for Århus Universitetshospital ansvaret for den kliniske forskning. Den kliniske professor har ansvar for at fremme forskning for alle faggrupper. Den kliniske professor vil i overensstemmelse med

Side 5

den ovenfor nævnte aftale varetage ansættelser af psykologer og andre faggrupper med forskningsfunktioner.

Forskningsafsnit

Der skal fortsat eksistere et forsknings- og udviklingsafsnit, hvilket skal ledes af den kliniske professor. Psykologen med forskningskompetence fortsætter uændret i sin stilling i forskningsafsnittet, og får titel af forskningspsykolog. Til forskningsafsnittet knyttes eventuelle ph.d.-studerende.

Øvrige funktioner

En række andre funktioner vil også blive berørt. Det gælder f. eks. uddannelsesansvarlige sygeplejersker, kvalitetskoordinatorer, pædagogiske konsulenter, ledende sekretærer. I forbindelse med implementeringen af den nye struktur, vil der blive taget konkret stilling til organisatorisk placering af disse funktioner samt medarbejderne der er ansat i stillingerne. Ændringer på dette område vil ske med udgangspunkt i, at der er tale om ét regionsdækkende center, og at ressourcerne udnyttes mest hensigtsmæssigt.

For at bistå ledelsen etableres der støttefunktioner i administrationen, og disse vil bestå af en klinisk udviklingssygeplejerske, personalemedarbejder samt en direktionsssekretær.

MED-struktur

I dag er der etableret et CMU og 2 LMU'er i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center. Disse erstattes af ét fælles LMU for Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center, på linje med andre afdelinger i psykiatrien.

Faglige netværk og faglig udviklingsforum

For at understøtte den faglige udvikling inden for den samlede børne- og ungdomspsykiatri skal der etableres faglige netværk, som drives fra universitetshospitalet i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center.

Der etableres et forum, hvor centerledelsen, chefpsykologen og den kliniske professor vil mødes kvartalsvis.

Der etableres en funktion i sekretariatet i forhold til at understøtte den faglige udvikling i Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center.

2. Det psykiske arbejdsmiljø.

Evalueringen af ledelsesstrukturen, evalueringen af psykologorganiseringen samt den i foråret 2009 gennemførte arbejdsklimaundersøgelse (AKU) giver indtryk af en organisation med væsentlige ledelses- og arbejdsmiljømæssige problemer. Det er således nødvendigt at sætte

Side 6

systematisk fokus på at forbedre arbejdsmiljøet, hvilket blandt andet skal ske ved følgende initiativer:

- Systematisk opfølgning på AKU- undersøgelsen.
- Fokus på arbejdsmiljøsag på Ungdomspsykiatrisk afdeling, Afsnit U Risskov.
- Arbejde med fusion og værdier, hvortil ekstern bistand vil benyttes.
- Styrkelse af ledelseskompetencerne.
- Implementering af det udarbejdede ledelsesgrundlag i Børne- og Ungdomspsykiatriske Center.

3. Ansættelse af en "produktionschef" i Psykiatri- og Social.

Med henblik på at kunne imødegå efterspørgslen efter psykiatriske ydelser i fremtiden (både ift. børne- og ungdomspsykiatri og voksenpsykiatri) ansættes der en "produktionschef" i Psykiatri og Social med særlige kompetencer inden for logistik og produktion. Vedkommende ansættes med reference til administrationschefen, og udlånes til forskellige områder inden for Psykiatri og Social med henblik på at understøtte arbejdet med at øge produktiviteten, herunder procesoptimering og arbejdsgangsanalyser. Det første område som "Produktionschefen" udlånes til er Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center.

Procesplan

28. maj 2009	PSL orienterer den samlede ledelsesgruppe i BUC om forslaget
29. maj 2009	Forslaget sendes i høring hos: - CMU i BUC - Sundhedsvidenskabeligt fakultet, Århus Universitet
12. juni 2009	PSL deltager i møde med den samlede ledelsesgruppe i BUC mhp. dér at have en dialog om indholdet i forslaget
14. juni 2009	Deadline for indsendelse af høringssvar
22. juni 2009	Dagsordenspunkt dagsordensættes til PSL.
29. juni 2009	Dagsordenspunkt drøftes på PSL-møde
30. juni 2009	Dagsordenspunkt drøftes på møde mellem PSL og koncerndirektør
28. juli 2009	Deadline for klarmelding af dagsordenspunkt
11. august 2009	Forretningsudvalget
19. august 2009	Regionsrådet

Forslag til ny organisation og ledelsesstruktur træder i kraft hurtigst muligt derefter

Afsluttende bemærkninger

De to evalueringer af børne- og ungdomspsykiatrien understøtter Psykiatri- og Socialledelsens billede af en organisation som

- er meget presset på grund af flere og større ændringer (herunder indførelsen af udrednings- og behandlingsretten)
- er præget af en uklar ledelsesstruktur, og et presset psykisk arbejdsmiljø.

Det er Psykiatri- og Socialledelsens vurdering at ovenstående anbefalinger vil bidrage til at Børne- og ungdomspsykiatrien i Region Midtjylland også fremover vil kunne levere ydelser af høj kvalitet. Det er understreges samtidig, at der de næste 2-3 år forestår et større organisatorisk og ledelsesmæssigt arbejde.