

Trygghet, trivsel, tilhørighet

3T-prosjektet Tannhelse Rogaland 2006-2009

***Prosjektoppsummering juni 2009
Sigurd Haus, prosjektleder***

Innhold

Innhold	2
Forord.....	3
Bakgrunn.....	4
Proessen.....	5
Status i prosjektet (juni 2009).....	7
Tiltakene.....	8
Kompetanseutvikling.....	8
Ledelse og organisering.....	9
Lønn og inntjening	9
Profilering av Tannhelse Rogaland	10
Videreføring av tiltak	10
Merkevaren Tannhelse Rogaland.....	10
Systematisert og obligatorisk etterutdanning	11
Trygghet, trivsel, tilhørighet	12
VEDLEGG.....	14
Vedlegg 1: Framdrift 3T-prosessen.....	14
Vedlegg 2: Mandater for utredningsgruppene.....	15
Vedlegg 3: Medlemmer i styringsgruppen og utredningsgruppene	20
Vedlegg 4: Foreslåtte tiltak desember 2007	21

Forord

I 2005 /2006 var driften i tannhelsetjenesten preget av stor gjennomtrekk i stillinger, spesielt tannleger og tannpleiere, og vansker med å rekruttere nye medarbeidere. Det var derfor behov for å finne fram til tiltak for å få medarbeiderne til bli i sine stillinger og gjøre Tannhelse Rogaland mer attraktiv for aktuelle søkere.

Vi har lenge hatt fokus på standard og kvalitet på klinikker, utstyr og på klinikkstruktur. Det var derfor naturlig og rette søkelyset mot andre sider og kvaliteter ved arbeidsmiljøet og mot kulturen i Tannhelse Rogaland.

Gode resultater i driften ga muligheter til å avsette midler til et organisasjonsutviklingsprosjekt. Styret stilte seg bak forslaget fra fylkestannlegen og selv om det var noe skepsis fra enkelte, ble prosjektet vedtatt igangsatt.

I ettertid, når nå prosjektet er gjennomført, er min vurdering at vi som ansatte i Tannhelse Rogaland har fått stort utbytte av prosjektet. Det at vi fikk på plass en god prosjektledelse, Sigurd Haus som innleid konsulent og Anfinn Valland som intern koordinator, var en nødvendig ”suksessfaktor”. Dette sammen med at alle ansatte har vært involvert i prosessen og har hatt mulighet til å påvirke, har etter min vurdering vært avgjørende. Men uten den store innsatsen fra hele organisasjonen, i kartleggingsseminarer og arbeidsgrupper, hadde vi ikke fått dette utbyttet.

Den brede deltakelsen i prosessen har gitt en god kartlegging av problemområder og beskrivelse av utviklingspotensiale og fått fram gode tiltak for å komme videre.

Når nå 3-T prosjektet avsluttes er mange tiltak gjennomført. Andre tiltak er planlagt skal følges opp. Dette gjelder særlig innenfor kompetanse- og kvalitetsutvikling og merkevarebygging.

Jeg vil takke alle for bidrag til resultatet og ønske Tannhelse Rogaland lykke til i det videre arbeidet og oppfølging.

3-T prosjektet er avsluttet med denne rapporten, men 3-T prosessen videreføres.

Stavanger juni 2009

Magnar Torsvik
fylkestannlege

Bakgrunn

Utgangspunktet for dette prosjektet var problemer knyttet til det å rekruttere og beholde personell innen Tannhelse Rogaland. Det gjaldt særlig tannleger, men det var også vanskelig å rekruttere tannpleiere. Situasjonen var på mange måter ganske prekær og løsningen når det gjaldt tannleger var i stor grad å rekruttere utenlandske tannleger, særlig fra Tyskland. Disse tannlegene var gjerne bare en kort stund i Norge. Det var også slik at de norske tannlegene en rekrutterte gjerne var ganske kort tid i organisasjonen, før de gikk over til privat praksis. Problemet var derfor ikke i første hånd å rekruttere tannleger, selv om mye energi også gikk med til dette, problemet var å beholde dem. Det gjaldt både de utenlandske tannlegene og det gjaldt nyutdannede norske tannleger. Særlig vanskelig var det å få mannlige tannleger til å bli over tid. Årsaken til dette blei i stor grad tilskrevet at en lett kunne øke lønna vesentlig gjennom å gå over til privat praksis.

Dette førte til at de interne diskusjonene om virkemidler for å møte disse utfordringene i stor grad handlet om lønnsnivå. Samtidig var rammebetingelsene slik at en vanskelig kunne tenke seg et lønnsnivå som tilsvarte det innkomme en kunne ha i en privat praksis. For å få til en bredere prosess rundt virkemidler ble det derfor i februar 2006 igangsatt en OU-prosess i hele organisasjonen.

I denne prosessen var det viktig å ivareta flere anliggender. Prosjektet skulle hele tiden forholde seg til utgangspunktet om å beholde folk, særlig tannleger og tannpleiere. Og det var viktig å ta med, men ikke begrense virkemiddeltenkningen til kun et lønsspørsmål.

Videre ble det besluttet å utvide de utfordringer prosjektet skulle ta tak i. Utfordringer som det var viktig å gjøre noe med også *utover det* som umiddelbart kan føre til stabilisering av visse yrkesgrupper. Hvis en ikke gjorde dette ville prosjektet dels bli for snevert tematisk sett og dels ville en stor gruppe, tannhelsesekretærene nærmest falt utenfor. Når det er sagt er det også slik at disse andre elementene som er med i kraft av sin egen viktighet, også i noen grad, ja kanskje i ganske stor grad, også kan ses på som virkemidler for å nå den første målsettingen.

Målsettingen var slik sett ganske ambisiøs, å videreutvikle en organisasjon som skal tiltrekke seg og beholde arbeidskraft på høyt nivå, men med et lønnsnivå som ligger langt under det de kan oppnå for tilsvarende arbeid i privat drift. Og utfordringen framover er særlig å få folk til å bli over tid. Etter hvert vil en kjerne i organisasjonen som nå er mellom 50-65 år pensjoneres. De er på mange måter den faglige og kulturbærende ryggraden i organisasjonen. Hvis en ikke får flere yngre til å bli over lengre tid vil dette på noen års sikt medføre svært store utfordringer for organisasjonen.

Prosessen

Prosjektet måtte ha et utgangspunkt, et startpunkt: *Hvilke utfordringer skal dette prosjektet svare på?* Her var ledergruppen og tillitsvalgte sentrale. Så det hele startet med et såkalt kick-off seminar i Haugesund på forsommeren 2006. Etter ganske omfattende drøftinger på dette seminaret og videre bearbeiding i styringsgruppen for prosjektet ble følgende utfordringer formulert:

- Hvordan videreutvikle en høy status og selvbevissthet knyttet til arbeidet i Tannhelse Rogaland?
- Hvordan videreutvikle organisasjonen med hensyn til nye oppgaver, for eksempel nye klientgrupper, sterkere satsing innen opplæring eller utvikling av mer spesialiserte tjenester?
- Hvordan sikre en god oppfølging av medarbeiderne i organisasjonen? Dette spørsmålet vil reise spørsmål knyttet til ledelse og organisering av tjenestene.
- Hvordan sikre en mer stabil medarbeidergruppe, særlig blant tannlegene?
- Lederrekruttering
- Videreutvikle og systematisere folkehelsearbeidet

Prosjektet har vært ledet av en *prosjektgruppe eller styringsgruppe* som formelt har rapportert til Fylkestannlegen. Styringsgruppen har bestått av tre representanter fra ledelsen og tre representanter fra organisasjonene. I tillegg har det vært en intern koordinator og en ekstern leder for gruppen.

Det var fra oppstart en forutsetning at alle ansatte skulle involveres og delta aktivt i prosessen. Dette har vært gjort gjennom *individuelle intervjuer* med et utvalg av ansatte og såkalte *kartleggingsseminarer* der alle deltok. I tillegg er det gjennomført en brukerundersøkelse etter samme mal som en tilsvarende undersøkelse i 1997. På kartleggingsseminarene ble situasjonen i Tannhelse Rogaland drøftet med bakgrunn i brukerundersøkelsen og intervjuundersøkelsen blant ansatte. I disse seminarne kom det fram mange positive forhold i organisasjonen, særlig knyttet til brukerne, samarbeidet internt på klinikkene, samarbeidet med fylkestannlegekontoret og forhold som gjaldt lokaler og utstyr. I den videre prosess er det allikevel naturlig nok utfordringene det er arbeidet mest med.

Når det gjelder deltakelse fra hele organisasjonen er det i tillegg gitt informasjon om prosjektet via e-post, navnekonkurranse, informasjon på hjemmesiden og på de årlige personellmøtene. Navnekonkurransen ble for øvrig vunnet av Egersund tannklinikk og navnet på prosjektet ble *Trygghet, trivsel og tilhørighet*, forkortet til 3T.

I mars 2007 ble det gjennomført et såkalt *oppsummeringsseminar* etter kartleggingsseminarene. Deltakere var tillitsvalgte, ledelsen og representanter fra styret, til sammen 17 personer. Hovedmålsettingen var å oppsummere resultatene fra seminarne og foreslå hvordan en skulle arbeide videre.

I dette oppsummeringsseminaret ble de opprinnelige hovedutfordringene for prosjektet sett sammen med resultatene fra kartleggingsseminarene. Dette resulterte i til sammen 4 områder som en ønsket skulle utredes videre. Disse områdene kan stikkordmessig beskrives som *lønn, ledelse og organisering, kompetanseutvikling og status*:

LØNN: Lønn har vært det hyppigst diskuterte tema i kartleggingen i OU-prosessen. Utredningen gikk derfor både på nivået på lønn eller samlet utkomme og på selve lønnsystemet.

LEDELSE OG ORGANISERING: På kartleggingsseminarene kom det fram utfordringer knyttet til introduksjon av nyansatte, kvalitetsoppfølging og klinikkoordinator-funksjonen. På oppsummeringsseminaret mente en disse utfordringene burde ses i sammenheng, det vil si at de aktualiserer spørsmålet om det bør gjøres forandringer eller justeringer når det gjelder ledelse og organisering innenfor Tannhelse Rogaland.

KOMPETANSEUTVIKLING: Kompetanseutvikling ble fremhevet som et satsingsområde både under forberedelsene til 3T-prosessen og det var også sentralt under kartleggingsseminarene.

STATUS: Videreutvikling av en høy status og selvbevissthet knyttet til arbeidet i Tannhelse Rogaland var en av utfordringene 3T prosessen skulle svare på. Også i kartleggingsseminarene ble dette vektlagt. Selv om også tiltak som foreslås fra de andre gruppene vil kunne virke inn på status og selvbevissthet, mente man i oppsummeringsseminaret at det var flere tiltak enn de som ble dekket av de andre gruppene som kunne være svært aktuelle. Derfor fikk dette området en egen utredningsgruppe.

Seminaret foreslo derfor å sette ned 4 *utredningsgrupper* for å arbeide videre med disse temaene og det ble også utarbeidet mandater for disse gruppene (vedlagt). Gjennom disse 4 områdene mente seminaret at også utfordringen om stabilisering av personalet, særlig tannlegene, skulle være ivaretatt.

Utredningsgruppene leverte sine rapporter høsten 2007. Styringsgruppen bearbeidet forslagene og sendte over en liste med konkrete forslag til tiltak til Fylkestannlegen i desember 2007:

”Forslagene innebærer en stor satsing på å videreutvikle og profilere Tannhelse Rogaland som en kompetansebedrift. Kartlegging av utviklingsbehov, obligatorisk etterutdanning med en sertifiseringsordning, øking av kursbudsjettet, lønn under videreutdanning og spesialistutdanning, videreutvikling av veilederkompetanse, økt bruk av hospitering og utredning av en sterkere satsing innen grunnutdanning for alle yrkesgruppene utgjør de viktigste elementene. Videre går vi inn for at Tannhelse Rogaland profileres klarere gjennom prinsippene for merkevarebygging. Vi foreslår også at en vurderer å skifte navn.

Vi mener at dette er viktige tiltak for å sikre et tilbud på høyt nivå til befolkningen og at tiltakene kan bidra til å gjøre det attraktivt for ansatte å bli i organisasjonen over tid. For å lykkes fullt ut med dette foreslår vi også flere tiltak når det gjelder lønnsforholdene. Blant disse kan nevnes å forlenge stabilitetsstigen, konvertere bonus til fast lønn før pensjonsalder, opptjening av ekstra ferieuke, mer aktiv bruk av aktuelle funksjonstillegg, gjøre justeringer i bonusavtalen, gi tannleger større muligheter til å arbeide på provisjonsbasis (utvide ”overtidspraksisen”) og videreutvikle avlønningsordninger for seniorer.

Disse tiltakene kan vanskelig la seg realisere uten økte offentlige bevilgninger, men vi mener også at det også finnes et inntekstpotensiale i organisasjonen som kan utnyttes bedre. Det er her flere muligheter: Øke takstene i Tannhelse Rogaland FKF, behandle flere betalende pasienter, ansette flere tannpleiere og tannleger, kreve honorar for alle ikke lovpålagte grupper, utnytte takstene fullt ut, alltid å ta betalt for ikke-møtt pasienter, passe på at pasientene betaler kontant eller med kort, utnytte systemet for innkallingsintervaller maksimalt, SMS påminning om timeavtaler, følge retningslinjene for purring, utnytte all

kapasitet, både behandlingskontorer og menneskelige ressurser og utvidet åpningstid, for eksempel forsøke fleksitid med flere team på noen klinikker. Vi mener disse mulighetene bør utredes mer konkret.

Organisasjonen har også behov for styrking når det gjelder organisasjon og ledelse. Det foreslås blant annet en fadderordning for nyansatte, oppgradering av utviklingssamtalen, oppretting av nye stillinger i områder med stor befolkningsvekst, klare arbeidsbeskrivelser for klinikkkordinatorer og resepsjonister, aktiv rekruttering og opplæring av nye ledere og å vurdere om åremålsstillinger for ledere kan være aktuelt”.

I 2008 og 2009 har en så arbeidet videre med disse tiltakene. Blant annet har styret blitt holdt løpende orientert om framdrift og flere saker relatert til prosessen er også fremmet for styret, som har hatt en aktiv og viktig rolle i prosjektet. Ansvarlig for framdriften har vært administrasjonen og ledelsen ved Tannhelse Rogaland, men prosjektgruppen har fortsatt å ha en rådgivende funksjon med oppfølgingsmøter en gang pr semester. Ved skifte av Fylkestannlege var det naturlig å avvikle prosjektet som formelt prosjekt, mens implementering av tiltakene selvsagt fortsetter i regi av ledelsen ved Tannhelse Rogaland.

Status i prosjektet (juni 2009)

Ved avvikling av 3T-prosjektet som prosjekt er det naturlig å gå tilbake til utgangspunktet, stabilisering av personell. Årsmeldingen for Tannhelse Rogaland 2008 gir en oversikt over turnover for tannleger i perioden 2003-2008. Den viser en nedadgående trend. Særlig tydelig er det at det er færre utenlandske tannleger som flytter tilbake til hjemlandet. Overgang til privat praksis viser også en viss nedadgående trend. Videre er det også flere søkere til tannlegestillinger nå enn for 2-3 år siden. Tannhelse Rogaland framstår nå som en mer attraktiv arbeidsplass for nyutdannede tannleger enn tidligere. Det er ikke gjort noen undersøkelse for å finne ut om tiltak knyttet til 3T-prosessen har betydning i denne sammenheng. Andre faktorer kan selvsagt også spille en viktig rolle. Det gis imidlertid indikasjoner fra studenter om at organisasjonen framstår som attraktiv, og det har også blitt arbeidet aktivt i forhold til lærestedene. Det kan bety at den prosessen en nå har hatt bidrar til denne oppfatningen. I tillegg har prosesser rundt etablering av spesialisttannklinikken og regionalt kompetansesenter som ikke direkte har vært en del av 3T-prosessen, men nært knyttet til den, også bidratt til at Tannhelse Rogaland framstår som en arbeidsplass med gode muligheter for faglig utvikling.

Når det gjelder tannpleiere er situasjonen uforandret. Det er vanskelig å rekruttere tannpleiere, men de som er rekruttert, er relativt stabile. Det er en viss positiv trend når det gjelder rekruttering av tannhelsesekretærer.

I denne forbindelse bør det understrekes at det er altfor tidlig å foreta en endelig oppsummering av effekten av prosjektet når det gjelder rekruttering og stabilisering av personell. Svært mange av de tiltakene som er foreslått, har ikke fått virke over tid ennå.

Flere tiltak er i implementeringsfasen og noen tiltak er heller ikke besluttet. I det følgende gis en kort statusrapport fra hvert tiltak. Etter det drøftes videre arbeid.

Tiltakene

Tiltakene er gruppert under de samme tema som utredningsgruppene hadde. (Se også vedlagt tiltaksliste)

Kompetanseutvikling

Kartlegge behov for kompetanseutvikling hos den enkelte ansatte. Kartleggingen er gjennomført og vil bli brukt i sammenheng med planlegging av kompetanseutviklingstiltak innen Tannhelse Rogaland og som et utgangspunkt for å drøfte aktuell kompetanseutvikling med den enkelte ansatte under for eksempel medarbeidersamtaler. (Informasjon om den enkelte er konfidensiell)

Registrering av spisskompetanse i Tannhelse Rogaland. Registreringen er gjennomført og resultatet er lagt ut i kvalitetshåndboken. Oversikten kan brukes til rådspørring/henvisninger og til planlegging av kompetanseutviklingstiltak.

Systematisere og utvikle hospiteringsordninger. Det er gått ut informasjon om at det nå er mulig å hospitere hos spesialistene på Rogaland spesialisttannklinikk etter avtale med overtannlege. Det er også mulig å hospitere i andre team med spisskompetanse.

Innføre obligatorisk etterutdanning. En arbeidsgruppe har våren 2009 levert et forslag. Dette tiltaket foreslås videreført etter avsluttet prosjektperiode. (Se *Videreføring av tiltak* under.)

Knytte kursbudsjettet til lønnsbudsjettet. Kursbudsjettet har til nå dels vært knyttet til inntjening og koblet til bonusavtalen. Dette har medført ulik størrelse på kursbudsjettene fra år til år og mellom de ulike distriktene. Forslaget til ny ordning er nå imidlertid revurdert. I stedet er det foreslått et sentralt utvalg som vil få en vesentlig styring med kursvirksomheten og det er også foreslått et obligatorisk kurstimetall for alle.

Utvikle veilederkompetanse. Det er nedsatt en arbeidsgruppe. Det er utarbeidet et eget opplegg hvor en også kan ta studiepoeng. Vil bli iverksatt 2010.

Utrede sterkere satsing innen grunnutdanning for alle faggrupper. Det er kontakt med Rogaland Fylkeskommune om å opprette flere plasser i Videregående skole for utdanning av tannhelsesekretærer. Det er særlig viktig å få etablert en linje i nord-fylket. En markedsfører også tilbud om utdanning som tannhelsesekretær på kveldstid.

Det har vært satset på økt markedsføring mot unge som ønsker yrkesorientering, ved tilstedeværelse på utdanningsdagene i Stavanger og besøk av studenter i klinikkene.

Ledelse og organisering

Opprette stillinger i områder med stor befolkningsvekst. Tiltaket er tatt inn i Tannhelseplanen og det er vedtatt 6 nye team. Teamene er lagt til Norheim, Randaberg, Sandnes sentrum/Ganddal, Klepp, Sokndal og Madla, Stavanger.

Utarbeide funksjonsbeskrivelser for klinikk-koordinator og resepsjonist. Beskrivelsene er utarbeidet. Beskrivelsene er vedtatt, men implementeringen er utsatt i påvente av avklaring av bruk av funksjonstillegg. Det er også foreslått å innføre en ordning med klinikkjef ved de største klinikkene.

Innføre fadderordning for nyansatte. Ordningen er vedtatt og implementeres våren 2009. De som er faddere får en egen kompensasjon.

Oppgradere utviklingssamtalen. Det er utviklet en ny og enklere mal for gjennomføring av utviklingssamtaler.

Vurdere åremålsstillinger for ledere. Fylkeskommunen er konsultert, med det resultat at tiltaket ikke er aktuelt.

Aktiv rekruttering av nye ledere. Det vil bli gjennomført et kurs for interesserte høsten 2009.

Vurdere ordning med ledende tannpleier. Det er igangsatt en prøveordning med to ledende tannpleiere, i Nord-Rogaland og i Sandnes. Evalueres på nyåret 2010.

Opprette pensjonistbank. Tiltaket er gjennomført.

Lønn og inntjening

Videreutvikle avlønningsordninger for seniorer. Ikke ferdigbehandlet.

Forlenge stabilitetsstigen/lønnsstigen. I forhandlinger i 2008 fikk tannhelsesekretærer med ansiennitet på 15 år et tillegg på kr 8 000,-. For de andre gruppene har det ikke skjedd endringer.

Gi lønn under spesialistutdanning. Dette vil nå bli vurdert i hvert enkelt tilfelle. Det avventes også behandling i Stortingsmelding 35.

Innføre konkurransedyktig spesialistlønn. Det er nedsatt et utvalg som har utredet spørsmålet. Utredningen er ferdigstilt. Konklusjonen var at Tannhelse Rogaland har en konkurransedyktig spesialistlønn.

Ekstra feriedagsopptjening. Tiltaket er foreløpig ikke utredet.

Øke bruken av aktuelle funksjonstillegg. Det er nedsatt et utvalg som utreder spørsmålet. En avventer også en nærmere utredning av dette i fylkeskommunen.

Gi lønn til tannhelsepersonell som for eksempel vil utdanne seg til tannlege/tannpleier. Det er foreslått en utredning angående behov og muligheter for bindingstid, men utredningen er ikke igangsatt.

Justere bonusavtalen. Bonusavtalen er justert, blant annet slik at forebyggende arbeid er inkludert på en bedre måte, og slik at den enkelte ikke mister bonus ved å ta imot henviste pasienter og ambulerer.

Lønnet studiepermisjon hvert 5. år. Tanken var at dette skulle skje etter søknad og med varierende omfang. Tiltaket er ikke videre utredet.

Gi muligheter for å drive "overtidspraksis" den siste timen av ordinær arbeidstid. Tre team ønsker å være på en prøveordning i 3 måneder.

Lage egne avtaler mellom det enkelte team og Tannhelse Rogaland om overtidspøksis uten å gå via organisasjonene. Det er nå åpnet for dette.

Utredet tiltak for å øke inntjeningen. Tiltaket er utredet. Flere av forslagene innbar en mer konsekvent bruk av gjeldende rutiner og bruk av takstsystemet. Forslagene fra gruppen er delvis formidlet videre til klinikkene slik at de kan tas i bruk. Det arbeides med å utvikle internkontrollen på dette området.

Profilering av Tannhelse Rogaland

Iverksette merkevarebyggingsprosjekt. Her er det gjennomført en slagordkonkurranse der slagordet *Ta vare på smilet* vant. Videre er det prøvd ut en informasjonsskjerm på en klinikk (Sandnes sentrum) Det er også satt i gang et arbeid med å definere krav til venterom og behandlingsrom. Det arbeides også med å få til en tydeligere profilering av merkevaren Tannhelse Rogaland. Dette tiltaket foreslås videreført etter avsluttet prosjektperiode. (Se Videreføring av tiltak under)

Videreføring av tiltak

Det er særlig to områder fra prosjektet som styringsgruppen ser som viktige å arbeide videre med. Det første er å bygge **merkevaren Tannhelse Rogaland** og det andre er videre arbeid med en mer **systematisert og obligatorisk etterutdanning**.

Merkevaren Tannhelse Rogaland

Tannhelse Rogaland er et forholdsvis ukjent navn og blir ikke forbundet med det arbeid som blir utført på de enkelte tannklinikker, det være seg pasientbehandling eller annen utadrettet virksomhet. Dette er et grunnleggende problem i forhold til å bygge merkevaren Tannhelse Rogaland.

Etter forslag fra en arbeidsgruppe som også knyttet til seg en kommunikasjonsrådgiver foreslår styringsgruppen at man går vekk fra å bruke ordet *Tannklinikk*. I stedet brukes

Tannhelse Rogaland kombinert med stednavn. Det foreslås også å ta bort FKF i alle sammenhenger hvor det ikke er helt nødvendig.

Eksempel:

Tannhelse Rogaland
Nærbø

Tannhelse Rogaland
Klepp

Hva vi oppnår ved å endre navnet:

Pasientene får ett hovednavn å forholde seg til. Et navn som innbefatter helsebegrepet. Det vil bli enklere når de skal finne telefonnr osv. Ved at alle tannklinikkene står frem med ett navn så vil det vise at klinikkene er en del av en slagkraftig organisasjon. De ansatte i Tannhelse Rogaland vil få en mye større følelse av at de er en del av en større helhet.

Slagordet : ”Ta vare på smilet” skal knyttes til organisasjonsnavnet: Tannhelse Rogaland.



For styringsgruppen ble det tydelig at det var flere ting en burde se på i denne sammenhengen for å få en samlet strategi. Det er en del rutiner i dag som er forskjellige mellom de ulike klinikkene og distriktene.

Aktuelle felt som vil bli berørt: Logo, permer, faktura til pas., skilt til alle tannklinikker, dørsilt, arbeidstøy, konvolutter, visittkort, mailadresse, brosjyrer, årsmelding, planer, biler, powerpoint-presentasjoner, alle brev som blir sendt fra ansatte i Tannhelse Rogaland, stempler og konvolutter.

Systematisert og obligatorisk etterutdanning

Etter innspill fra en arbeidsgruppe har styringsgruppen arbeidet videre med et forslag til videre arbeid på dette området.

Det bør nedsettes et sentralt kvalitets- og kompetanseutviklingsutvalg som legger til rette for sentrale tiltak og godkjenner kompetanseutviklingsplaner i distriktene. Videre bør det innføres et minimum antall kurstimer pr. år pr. ansatt. Kvalitetssirklene er en del av dette og skal behandle oppsatte tema. Det første steg i den videre prosess her vil antakelig være å formulere et forslag til mandat for dette sentrale utvalget. Det bør også avsettes en ansattressurs for å følge opp dette arbeidet.

Trygghet, trivsel, tilhørighet

I en oppsummerende drøfting kan det være nyttig å gå tilbake de tre stikkordene som dannet navnet til 3T-prosessen, trygghet, trivsel og tilhørighet. Alle disse stikkordene har både en intern og en ekstern side.

Kundene eller pasientene skal være trygge på at de får en god faglig og mellommenneskelig behandling. De skal føle at det er trivelig å komme til Tannhelse Rogaland og de skal føle at de hører til eller har en tilknytning til organisasjonen og den lokale avdelingen eller klinikken.

De ansatte i organisasjonen skal på samme måte være trygge i sin profesjonelle gjerning. De skal vite at de har den kompetanse som kreves, og de skal kunne utvikle og utvide kompetansen sin på en betryggende måte. De skal også oppleve en forutsigbar og stimulerende ledelse. Videre skal de oppleve at de trives på arbeidsplassen og at de er følelsesmessig knyttet til og stolte over å arbeide i Tannhelse Rogaland.

Ta vare på smilet kan sies å romme alle disse elementene, både de eksterne og de interne.

Det mest grunnleggende i en organisasjon som Tannhelse Rogaland er selvsagt utførelsen av det profesjonelle arbeidet. Alt kretser på en måte om dette. I 3T-prosessen har dette kommet i fokus av to årsaker. Den første årsaken handler om at det å arbeide i en organisasjon som arbeider aktivt med kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling lettere vil tiltrekke seg og holde på personell. Den andre årsaken handler om at selv om kvaliteten på arbeidet som utføres er tilfredsstillende, vil det alltid være rom for forbedringer. I prosjektet er det ikke skilt på disse to årsakene, men det er klart at behovet for stabilisering av personell gjør dette arbeidet ekstra nødvendig.

På mange måter kan en si at essensen i 3T-prosessen har vært kompetanseutvikling og merkevarebygging. Tannhelse Rogaland skal framstå og oppleves av ansatte, kunder og omgivelsene som en kompetent organisasjon med kompetente medarbeidere. Men dette vil ta tid. Utfordringen nå er å minst ha et 5 års perspektiv på dette arbeidet.

Utfordringen vil dels være å implementere de ulike tiltakene, men hovedutfordringen vil være å få de ulike tiltak til å virke sammen. Hospiteringsordninger, fadderordning, kvalitetssirkler, spisskompetanseregistrering, kurs, medarbeidersamtaler, studiepermisjoner, videreutdanning osv. skal inngå i et hele som bidrar til kompetanseheving og kvalitetssikring. Når dette arbeidet også knyttes til navnet Tannhelse Rogaland vil en på sikt kunne forvente resultater i forhold til at ansatte blir værende i organisasjonen.

I den videre prosess kan det kanskje være nyttig å reflektere over hvem en ønsker å tiltrekke seg. Hva bør så å si være årsaken til at folk blir værende. Dette vil igjen kunne brukes i markedsføringen, mot for eksempel nyutdannede. Her kan en tenke ulike kategorier:

- De dyktige
- De faglig ambisiøse
- De effektive
- De sosiale
- De som ønsker trygge rammer rundt seg
- De som er glade i barn
- De som kan gjøre seg nytte av ulike ordninger

- De som tar godt vare på kundene/pasientene
- De som ønsker å arbeide innenfor en organisasjon som vektlegger folkehelseperspektivet
- De som ønsker et bredt utvalg av pasientgrupper
- De som ønsker varierte faglige utfordringer
- De som ønsker å slippe en del administrative oppgaver

Denne listen er ikke uttømmende, men den aktualiserer at profileringen kan rette seg mot potensielle ansatte med visse interesser eller innstillinger. Antakelig er det nyttig å satse mye på få kort. Det viktigste kortet er her kanskje å tilby varierte faglige oppgaver. Dette vil da kunne være et viktig konkurransefortrinn når det gjelder å knytte til seg og holde på personell. Men det krever også at organisasjonen kan leve opp til det som markedsføres, for eksempel at de ulike enhetene har kapasitet til å behandle betalende voksne.

I intervjuundersøkelsen framkom det at ansatte i stor grad trives i organisasjonen. Dette er det selvsagt viktig å ta vare på. Samtidig framkom det at langt fra alle kunne si de var stolte over å arbeide i Tannhelse Rogaland. Det er derfor også et potensial for å øke trivselen. En sterkere satsing på kompetanseutvikling og profilering vil ytterligere kunne øke trivselen på arbeidsplassen.

VEDLEGG

1. Framdrift 3T prosessen
2. Mandatene for utredningsgruppene
3. Medlemmer i styringsgruppen og utredningsgruppene
4. Foreslåtte tiltak desember 2007

Vedlegg 1: Framdrift 3T-prosessen

9.2.2006	Styrevedtak om å igangsette OU prosess
31.5- 01.06.06	"Kick off" seminar avholdt i Haugesund, målgruppe: overtannleger, tillitsvalgte, fylkestannlegen. Prosjektgruppe nedsatt.
05.09.06	Presentasjon av OU prosess på etatsmøtet
18.10- 19.10.06	Brukerundersøkelse for hele Tannhelse Rogaland, ansvarlig: Janne Schanche, OT Hansen
November 06	Navnekonkurranse utlyst, vinner ble Egersund: Trygghet, trivsel, tilhørighet
23.10- 08.11.06	Intervju av 35 ansatte
November 06 – februar 07	4 to-dagers kartleggingsseminar for alle ansatte
26.- 28.03.07	Oppsummeringsseminar, målgruppe: ledergruppen, 3T styringsgruppen, tillitsvalgte. Utarbeiding av mandater til utredningsgruppene Styret for Tannhelse Rogaland deltar dag 3 for oppsummering.
14.-15.05.07	Oppstartseminar for utredningsgruppene
21.05.07	Orientering til styret om 3T prosjektet
Vår/sommer 2007	Arbeide i undergrupper ut fra utarbeidede mandater
5.9-6.9.07	Presentasjon av utredningsarbeid på personellmøtet
Høst 07	Fremming av forslag
Vår 08	Beslutninger om tiltak /styret/adm/ledelse/fagforeninger
2008 – 2009	Implementeringsfase

Vedlegg 2: Mandater for utredningsgruppene

3T-prosessen Tannhelse Rogaland (skriv sendt til gruppene)

Bakgrunn

Som dere vil vite var det opprinnelig satt opp seks satsingsområder i OU-prosjektet for Tannhelse Rogaland som ble igangsatt på forsommeren 2006 og senere omdøpt til 3T-prosessen

1. Hvordan videreutvikle en høy status og selvbevissthet knyttet til arbeidet i Tannhelse Rogaland?
2. Hvordan videreutvikle organisasjonen med hensyn til nye oppgaver, for eksempel nye klientgrupper, sterkere satsing innen opplæring eller utvikling av mer spesialiserte tjenester?
3. Hvordan sikre en god oppfølging av medarbeiderne i organisasjonen? Dette spørsmålet vil reise spørsmål knyttet til ledelse og organisering av tjenestene.
4. Hvordan sikre en mer stabil medarbeidergruppe, særlig blant tannlegene?
5. Lederrekruttering
6. Videreutvikle og systematisere HEFO-arbeidet.

Brukerundersøkelsen og intervjuundersøkelsen blant ansatte som ble gjennomført høsten 2006 dannet grunnlaget for drøftingen på de kartleggingsseminarene som ble gjennomført vinteren 2006/2007.

Brukerundersøkelsen

Fra drøftingen av brukerundersøkelsen ble det på alle seminarene konkludert med at en overveldende del av brukerne er fornøyd med behandlingen de får på klinikkene. Resultatene viser at en holder seg på det samme høye nivået som i 1997 da en lignende undersøkelse ble gjennomført. På seminarene kom det også fram synspunkter på at en bør vurdere om framtidige brukerundersøkelser bør organiseres på en annen måte.

Intervjuundersøkelsen

De viktigste positive stikkordene fra intervjuundersøkelsen som seminarene vektla var:

Seminar 1 Sirdal • Samarbeid bra • Kvalitet • Utstyr • Ressursutnyttelse • Informasjon	Seminar 2, Sirdal • Bra kvalitet • Godt samarbeid • Godt utstyr • Fine lokaler • 3T prosessen	Seminar 3, Skånevik • Utstyr • Godt samarbeid • Medarbeidersamtaler • Fylkestannlegekontoret • Godt arbeidsmiljø • Kvalitet	Seminar 4, Sirdal • Godt samarbeid på klinikkene • Godt arbeidsmiljø • Gode lokaler/ utstyr • God kvalitet • Faglig utøvelse/allsidig • Fylkestannlegefunksjon/-kontor
--	---	---	--

Ut fra spørsmålet, *hvilke utfordringer mener dere Tannhelse Rogaland står overfor basert på denne undersøkelsen*, drøftet og prioriterte seminarene de viktigste utfordringene.

Seminar nr 1	Seminar nr 2	Seminar nr 3	Seminar nr 4
Lønn	Lønn,bonus	Stabile tannleger	Lønn
Stabilisere	Stabilisering	Lønn (utkomme)	Stabilitet
Kompetanseheving	Resepsjonist, klinikk-koordinator	Hefo	Kompetanse
Oppfølging	Kompetanseutvikling	Kvalitetsoppfølging	Bonus
Introduksjon	HEFO	Kompetanseutvikling	Oppfølging av nyansatte
Bonus	Seniorer (livsfasepolitikk)	Styrke, stolthet og tilhørighet	HeFO
Status	Medarbeidersamtaler, overtannlegekontakt, sammenheng/ansvarsfordeling, F.tannlege,O.tannlege, klinikk	Seniorpolitikk	Kvalitetsutvikling
Måle kvalitet	Status	Intro av nye	Lederrekruttering
Hefo	Kvalitetsoppfølging	Bonus	Ikke møtt
Koordinator	Introduksjon	Koordinator	Klinikkkoordinator

Oppsummeringsseminar

27.-29. mars ble det gjennomført et oppsummeringsseminar etter kartleggingsseminarene. Deltakere var ledelsen og tillitsvalgte, til sammen 17 personer. Hovedmålsettingen var å forsøke å oppsummere resultatene fra seminarene og foreslå hvordan en skulle arbeide videre. I oppsummeringsseminaret ble de opprinnelige hovedutfordringene for prosjektet sett sammen med resultatene fra kartleggingsseminarene. Dette resulterte i til sammen 4 områder som en ønsket skulle utredes videre. Disse områdene kan stikkordmessig beskrives som *lønn, ledelse og organisering, kompetanseutvikling og status*. Seminaret foreslo derfor å sette ned 4 utredningsgrupper for å arbeide videre med disse temaene og det ble også utarbeidet foreløpige mandater for disse gruppene. Gjennom disse 4 områdene mente seminaret at også utfordringen om stabilisering av personalet, særlig tannlegene, skulle være ivaretatt.

De forslagene til mandater som oppsummeringsseminaret kom fram til har blitt redigert av styringsgruppen til dette felles dokumentet for alle gruppene. Den enkelte gruppes mandat følger nedenfor.

Mandater til gruppene

LØNN

Bakgrunn

Lønn har vært det hyppigst diskuterte tema i kartleggingen i OU-prosessen. Utredningen bør både gå på nivået på lønn eller samlet utkomme og på selve lønssystemet.

Mandat

1. Vurder lønnsnivået for de ulike yrkesgruppene innenfor Tannhelse Rogaland ved å sammenligne dem med lønnsnivået for andre det er naturlig å sammenligne seg med (for eksempel andre fylker, privat praksis, tannhelsesekretær i privat praksis, andre relevante yrkesgrupper) Sørg for at sammenligningene tar med alle forhold knyttet til arbeidsmengde, lønn/forsikringer/pensjoner mv.
2. Gi en beskrivelse av dagens lønnssystem for de ulike yrkesgruppene, hvordan de ulike gruppene kommer ut, og på hvilken måte de kan påvirke sin egen lønn eller sitt eget utkomme.
3. Vurder mulighetene for større inntjening, blant annet gjennom å vurdere fordeler og ulemper med utvidede åpningstider.
4. Gi en beskrivelse av dagens system for lønnsfastsettelse for de ulike yrkesgruppene.
5. Gi en vurdering av dagens bonussystem.
6. Drøft ulike modeller for å kombinere fast lønn, provisjon og bonus.
7. Vurder særlig å foreslå aktuelle funksjonstillegg, kriterier for individuelle tillegg, endringer i avtaletekst om overtidspolis, og videreutvikling av avlønningsordninger for seniorer.
8. Frem konkrete forslag utfra punktene ovenfor.

LEDELSE OG ORGANISERING

Bakgrunn:

På kartleggingsseminarene kom det fram utfordringer knyttet til introduksjon av nyansatte, kvalitetsoppfølging og klinikkordinator-funksjonen. På oppsummeringsseminaret mente en disse utfordringene burde ses i sammenheng, det vil si at de aktualiserer spørsmålet om det bør gjøres forandringer eller justeringer når det gjelder ledelse og organisering innenfor Tannhelse Rogaland.

Mandat

1. Gi en (kort) beskrivelse av hvordan Tannhelse Rogaland er organisert. Beskriv særlig hvordan ledelse og adm./koordinering av aktivitetene fungerer på distrikts- og klinikkplan
2. Beskriv behovene for oppfølging av medarbeidere i etaten. Herunder seniorpolitikk og kvalitetsoppfølging.
3. Gjør en vurdering av behov for forandringer. Vurder mellom annet:
 - a. Størrelse på distriktene
 - b. Størrelse på klinikkene og bruk av ambuleringsklinikker.
 - c. HEFO-arbeidets organisatoriske og ledelsesmessige plassering
 - d. Hvordan overtannlegefunksjonen kan videreutvikles, for eksempel gjennom mer utstrakt kontakt med ulike grupper (overtannlegeselekretær, klinikkordinator, superbruker, IT-kontakt, HEFO/tannpleiergruppen eller andre)
 - e. Lederrekruttering
 - f. Kompetanse og egenskaper til nye ledere
4. Frem konkrete forslag utfra punktene ovenfor.

KOMPETANSEUTVIKLING

Bakgrunn

Kompetanseutvikling ble fremhevet som et satsingsområde både under forberedelsene til 3T-prosessen og det var også sentralt under kartleggingsseminarene.

Mandat

1. Beskriv kompetanseutviklingen slik den er organisert og fungerer i dag, med utgangspunkt i opplæringsplanen, midler til disposisjon, fordeling av midlene, kompetansesenter, hospitering, spesialistutdanning, spesialisttjenester.
2. Vurder behovet for videreutdanning og etterutdanning og finansiering av dette
 - Vurder blant annet om lønnet studiepermisjon kan være et konkret virkemiddel
3. Hvilket behov har organisasjonen for spesialisttjenester og spesialister?
4. Drøft hvordan kompetansesenteret kan heve kompetansen i hele organisasjonen?
5. Vurder behov og systemer for hospitering i organisasjonen
6. Vurder om organisasjonen i sterkere grad skal delta i utdanning av tannhelsesekretærer/tannpleier/tannleger
7. Hva er arbeidstakers og hva er arbeidsgivers ansvar for kompetansevedlikehold og kompetanseutvikling?
8. Hvordan kan kompetanse som finnes i organisasjonen utnyttes? På hvilken måte kan dette registreres?
9. Frem konkrete forslag utfra punktene ovenfor.

STATUS

Bakgrunn

Videreutvikling av en høy status og selvbevissthet knyttet til arbeidet i Tannhelse Rogaland var en av utfordringene 3T prosessen skulle svare på. Også i kartleggingsseminarene ble dette vektlagt. Selv om også tiltak som foreslås fra de andre gruppene vil kunne virke inn på status og selvbevissthet, mente man i oppsummeringsseminaret at det var flere tiltak enn de som ble dekket av de andre gruppene som kunne være svært aktuelle. Derfor har dette området fått en egen utredningsgruppe.

Mandat

1. Beskriv den status Tannhelse Rogaland har i dag slik den blir oppfattet av:

- Ansatte
 - Samarbeidspartnere
 - Befolkningen/pasienter
2. Drøft hvordan statusen kan heves ytterligere?
 3. Vurder om organisasjonen i sterkere grad skal arbeide med merkevarebygging
 - Trenger Tannhelse Rogaland nytt navn?
 - Vurder å bruke eksterne markeds- og mediakonsulenter
 4. Hvordan kan Tannhelse Rogaland profilere seg i media for å fremheve egen kompetanse?
 5. Hvordan kan tannklinikkene og venteværelse brukes til å profilere TH som en kompetansebedrift?
 - Offentlig ansvar for viktige grupper
 - Varierte arbeidsoppgaver
 - HEFO arbeid
 6. Hvordan kan tilhørigheten til organisasjonen styrkes?
 7. Hva er arbeidstakers og hva er arbeidsgivers ansvar mht til å bygge/heve organisasjonens status?
 - Hvordan kan ansatte bidra til å skape et positivt bilde av organisasjonen, både blant kollegaer og brukere
 8. Frem konkrete forslag utfra punktene ovenfor.

Vedlegg 3: Medlemmer i styringsgruppen og utredningsgruppene

Styringsgruppen:

Berit Lund-Andersen	Tillitsvalgt NTF
Gerd Haugene Anonsen	Tillitsvalgt Fagforbundet
Åse I. Hermansen	Tillitsvalgt KFO
Magnar Torsvik	Fylkestannlege
Eivind Hauge	Overtannlege
Åge Hansen	Overtannlege
Anfinn Valland	intern koordinator
Sigurd Haus	prosjektleder

Lønn:

Halvard Helgø, Finnøy, TL *Gruppeleder*
Erik Hagesæther, Sauda, TL
Jan Helge Braut, Bjergsted, TL
Karin Aspmo, Sandnes, TP
Inger Liv Hundsnes, Norheim, TS
Åge Hansen, Nærbø, OTL
Berit Lund-Andersen, Norheim, TL

Ledelse:

Gro Jørgensborg, Egersund, TL *Gruppeleder*
Randi Johnsen, Haugesund OTS
Anne Margrethe Bog Øye, Sand, TS
Trond Strømstad, Stavanger sentrum, OTL
Linda Næss, fylkestannlegekontoret
Ruth Gausvik, Norheim, TP

Kompetanse:

Anne L Skjefrås, Sokndal, TL *Gruppeleder*
Kirsti Engstad, Tjensvoll, TL
Aud Ollestad, Egersund, TP
Sigmund Ringodd, Jørpeland, TL
Elisabeth Langberg, Sola, OTL
Kari-Mette Skjelbred, Stavanger sentrum, TS

Status:

Janne Schanche, Hundvåg, TP, *Gruppeleder*
Wenche Dyngen Kvamen, Haugesund, TP
Aud-Iren Berge, Ålgård, TS
Christiane H. Dale, Stavanger sentrum, TL
Magne Audun Kloster, Hjelmeland, TL

Vedlegg 4: Foreslåtte tiltak desember 2007

Forslag til oppstartsdato, utredning og gjennomføring

Forslag til tiltak	Merknad	Vår 2008	Høst 2008	Vår 2009	Høst 2009
Omfattende tiltak					
Iverksette merkevarebyggingsprosjekt		xxxx	xxxx	xxxx	
Kartlegge behov for kompetanseutvikling hos den enkelte ansatte	Særlig nye	xxxx	xxxx		
Systematisere og utvikle hospiteringsordninger	Ved bl.a. bruk av "ressursklinikker"		xxxx	xxxx	xxxx
Utrede sterkere satsing innen grunnutdanning for alle faggrupper	Utrede. Utvide samarbeidet med utdanningsinstitusjoner		xxxx	xxxx	
Innføre obligatorisk etterutdanning	Med sertifiseringsordning			xxxx	xxxx
Mindre omfattende tiltak					
Registrering av spisskompetanse i TR	I kvalitetshåndboken	xxxx	xxxx		
Gi lønn under spesialistutdanning	Med bindingstid. Utrede.	xxxx			
Innføre lønnet studiepermisjon hvert 5.år	Variererende omfang, etter søknad	xxxx			
Gi lønn til tannhelsepersonell som for eksempel vil videreutdanne seg til tannlege/tannpleier	Bindingstid	xxxx			
Gi mulighet for å drive "overtidspraksis" den siste timen av ordinær arbeidsdag		xxxx			
Lage egne avtaler mellom det enkelte team og TR om overtidspøksis uten å gå via organisasjonene	Det har vært vanskelig å få til tilfredstillende avtaler	xxxx			
Øke bruken av aktuelle funksjonstillegg		xxxx			
Utrede tiltak for å øke inntjeningen	Utrede	xxxx			
Justere bonusavtalen		xxxx	xxxx		
Utarbeide funksjonsbeskrivelser for klinikk-koordinator og resepsjonist	Gjøres i parts-sammensatt utvalg	xxxx	xxxx		
Opprette stillinger i områder med stor befolkningsvekst			xxxx		
Innføre konkurransedyktig spesialistlønn	Utrede		xxxx		
Knytte kursbudsjettet til lønnsbudsjettet	Med virkning fra budsjettåret 2009		xxxx		
Utvikle veilederkompetanse			xxxx	xxxx	
Forlenge stabilitetsstigen/lønnsstigen			xxxx		
Videreutvikle avlønningsordninger for seniorer	Utrede		xxxx		
Innføre fadderordning for nyansatte			xxxx		
Opprette pensjonsistbank			xxxx		
Oppgradere utviklingssamtalen			xxxx		
Aktiv rekruttering av nye ledere	Info,Tilbud om lederutdanning		xxxx		
Vurdere åremålsstillinger for ledere			xxxx		
Vurder ordning med ledende TP	Avvente erfaringer med HEFO-koord.			xxxx	
Ekstra feriedag	Utrede		xxxx		