

Hlutaúttekt embættis landlæknis

Reykjalundur endurhæfingamiðstöð SÍBS



Nóvember 2019



Embætti
landlæknis
Directorate of Health



Embætti landlæknis

Directorate of Health

Hlutaúttekt embættis landlæknis *Reykjalundur endurhæfingamiðstöð SÍBS*

Höfundar:

Svið eftirlits og gæða.
Embætti landlæknis.

Forsíðumynd:

©Eggert Jóhannesson/mbl.is

Útgefandi:

Embætti landlæknis
Rauðarárstíg 10
105 Reykjavík
www.landlaeknir.is

Reykjavík 2019

© 2019 Embætti landlæknis

Rit þetta má ekki afrita með neinum hætti,
svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða
á annan sambærilegan hátt, að hluta eða í heild,
án þess að geta heimildar.

Samkvæmt lögum um landlækni og lýðheilsu nr. 41/2007 skal landlæknir hafa reglubundið eftirlit með því að heilbrigðisþjónusta sem veitt er hér á landi uppfylli faglegar kröfur og ákvæði heilbrigðislöggjafar á hverjum tíma. Embætti landlæknis setti fram [Áætlun um gæðapróun í heilbrigðisþjónustu 2019-2030](#) sem staðfest var af heilbrigðisráðherra í desember 2018. Embættið mun hafa áætlunina til hliðsjónar við úttektir sínar á heilbrigðisþjónustu en gert er ráð fyrir að áætlunin verði innleidd í áföngum.

Með eftirlitsstarfi sínu hefur embættið að leiðarljósi að árangursríkasta leiðin til að bæta gæði og öryggi heilbrigðisþjónustu er að efla samstarf og samráð við stjórnendur og starfsfólk heilbrigðisstofnana.

Inngangur

Þessi hlutaúttekt var unnin að frumkvæði embættis landlæknis en í samráði við heilbrigðisráðuneytið og Sjúkratryggingar Íslands (SÍ). Tilefni hennar var ágreiningur milli stjórnar SÍBS og stjórnenda Reykjalundar annars vegar og ákveðins hóps starfsfólks á Reykjalundi hins vegar og sú atburðarás sem átti sér stað í kjölfarið. Ekki var uppi grunur um að meiriháttar brestur hefði orðið á þeirri heilbrigðisþjónustu sem veitt er á Reykjalundi. Hins vegar vildi landlæknir öðlast dýpri skilning á þeirri stöðu sem upp var komin og þá sérstaklega komast að því hvort sá háværi ágreiningur sem var á Reykjalundi gæti, eða hefði, komið niður á mikilvægri teymisvinnu heilbrigðisstarfsfólks og meðferð sjúklinga á stofnuninni. Þannig tók úttektin til atriða er varða gæði og öryggi þjónustu, starfsanda, samskipti, samstarf og stjórnun. Hún tók ekki til rekstrarlegra þátta í starfi Reykjalundar, svo sem húsnæðis, starfsaðstöðu og fleira.

Það ástand sem kom upp á Reykjalundi í vetrarbyrjun á sér nokkurn aðdraganda, sem upphaflega virtist fyrst og fremst vera tengdur fyrirhuguðum skipuritsbreytingum með tilheyrandi breytingu á stjórnun Reykjalundar. Samþykkt skipuritsins og aðgerðir sem gripið var til mæltust strax illa fyrir meðal starfsfólks, einkum lækna. Ástandið versnaði dag frá degi og var fyrirvaralaus uppsögn framkvæmdastjóra lækninga kornið sem fyllti mælinn. Tímabundin skerðing varð á hluta af starfsemi í einn dag og óttast var að hinni mikilvægu endurhæfingarstarfsemi sem fram fer á Reykjalundi væri ógnað. Í ljósi þeirra aðstæðna ákvað embætti landlæknis að höfðu samráði við heilbrigðisráðuneytið og Sjúkratryggingar Íslands að gera hlutaúttekt á stafsemi.

Hinn 22. október 2019 óskaði starfandi landlæknir eftir ákveðnum upplýsingum um starfsemi Reykjalundar. Svör bárust 31. október 2019. Starfandi landlæknir, aðstoðarmaður hans, sviðstjóri á sviði eftirlits og gæða ásamt teymisstjóra úttekta áttu fund með þáverandi starfandi forstjóra Reykjalundar og framkvæmdastjórum lækninga og hjúkrunar þann 4. nóvember 2019. Fulltrúar embættisins fóru í úttektarheimsóknir á Reykjalund 11. og 12. nóvember 2019. Tekin voru viðtöl við 10 sjúklinga úr öllum meðferðarteymum stofnunarinnar. Sjúklingarnir voru valdir af handahófi af úttektarteymi embættisins og höfðu flestir þeirra verið til meðferðar á Reykjalundi um nokkurn tíma. Viðtöl voru tekin við 20 starfsmenn úr öllum meðferðarteymum á Reykjalundi og úr öllum heilbrigðisstéttum sem á stofnuninni starfa. Þessir viðmælendur voru sömuleiðis valdir af handahófi af úttektarteyminu. Auk þess var rætt við gæðastjóra stofnunarinnar. Einnig fengust ýmsar upplýsingar annars staðar frá. Þá voru skráð gögn er varða Reykjalund hjá embættinu skoðuð, svo sem atvikaskráning.

Embætti landlæknis þakkar stjórnendum, starfsfólki og sjúklingum Reykjalundar góða samvinnu við úttektina.

Stefna og stjórnun

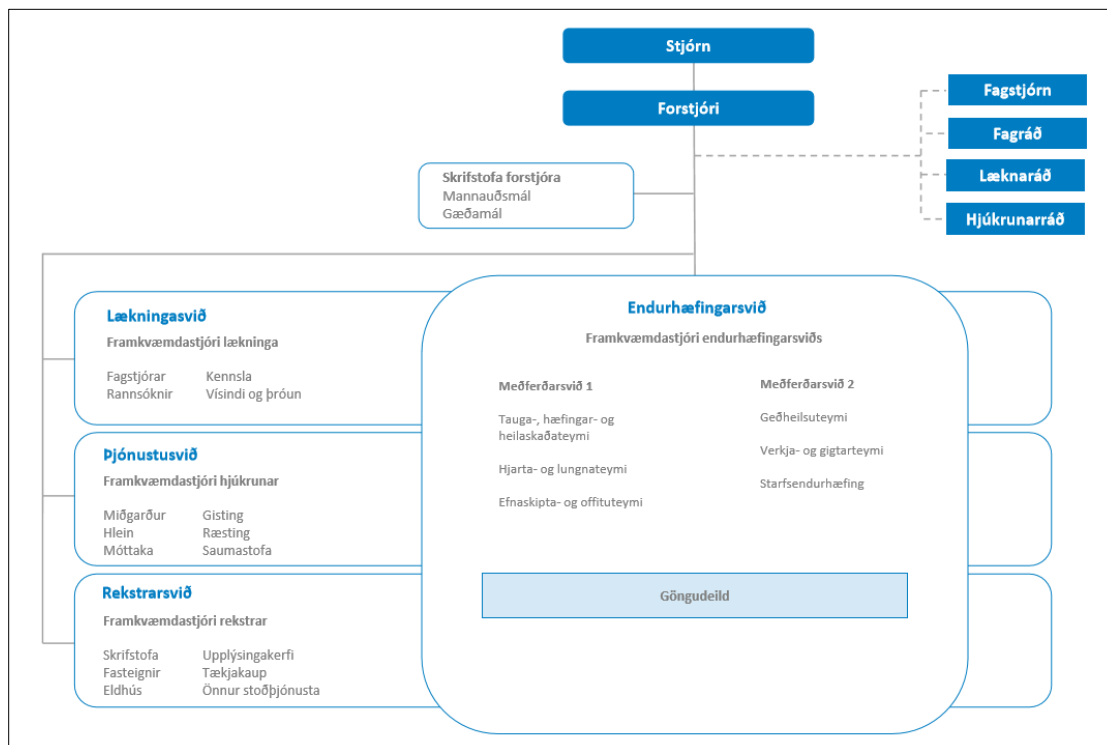
Reykjalundur er stærsta endurhæfingarstofnun landsins, en starfsemi þar hófst árið 1945. Fyrstu 15 árin dvöldu aðeins berkla sjúklingar á Reykjalundi en eftir þann tíma breyttist starfsgrundvöllur stofnunarinnar og áhersla í endurhæfingu varð fjölbreyttari. Reykjalundur er endurhæfingarmiðstöð sem þjónar öllu landinu. Endurhæfing einkennist af samvinnu margra fagstétta sem mynda meðferðarteymi. Markmið er að sjúklingar bæti heilsu sína eða endurheimti fyrri getu sína. Þjónusta Reykjalundar og þátttaka hins opinbera í kostnaði við hana er skilgreind í þjónustusamningi milli Sjúkratrygginga Íslands og Reykjalundar. Meðferðin er greidd af hálfu hins opinbera.

Við upphaf úttektafjárinnar var stjórn SÍBS jafnframt stjórn Reykjalundar. Í miðri úttektinni sögðu starfandi forstjóri og nýráðinn framkvæmdastjóri lækninga upp starfi sínu. Stjórn SÍBS kallaði eftir því við heilbrigðisráðherra að hann skipaði Reykjalundi starfsstjórn. Sú starfsstjórn var skipuð þann 11. nóvember og hefur hún skipt með sér verkum. Anna Stefánsdóttir hjúkrunarfræðingur er starfandi forstjóri og Stefán Yngvason endurhæfingarlæknir starfandi framkvæmdastjóri lækninga. Óskar Jón Helgason sjúkrabjálfari á einnig sæti í starfsstjórninni. Nánari verkaskipting í starfsstjórninni er í vinnslu.

Stefna Reykjalundar er eftirfarandi:

- Að veita alhliða endurhæfingarþjónustu til að bæta færni, virkni og þátttöku skjólstæðinga í daglegu lífi.
- Að taka virkan þátt í kennslu fagfólks um endurhæfingu samkvæmt samningum við Háskóla Íslands og Háskólann á Akureyri.
- Að hafa frumkvæði að og stunda rannsóknir og fræðslu um endurhæfingu.

Núverandi skipurit Reykjalundar tók gildi sumarið 2019, nákvæm tímasetning kemur ekki fram á vef stofnunarinnar.



Mynd 1. Skipurit Reykjalundar (Heimild: Reykjalundur)

Ákveðið ósamræmi er milli þessa skipurits og upplýsinga á vef Reykjalundar varðandi meðferðarteymi.

Framkvæmdastjórn er nú skipuð aðilum í starfsstjórn auk framkvæmdastjóra hjúkrunar, framkvæmdastjóra rekstrarsviðs og mannauðstjóra.

Við upphaf hlutaúttektar embættis landlæknis voru eftirfarandi upplýsingar á vef Reykjalundar: „Meginhlutverk framkvæmdastjórnar er að sjá til þess að starfsemi sé í samræmi við þjónustusamning, að fylgjast með þróun í eftirspurn þeirrar þjónustu sem veitt er, að stofnunin sé mönnuð í samræmi við þarfir á hverjum tíma, að tryggja að öll aðstaða og aðbúnaður starfsmanna og sjúklinga sé í lagi svo sem húsnæði, og að tæki, búnaður og rekstur sé í samræmi við fjárlög á hverjum tíma. Við þetta meginhlutverk bætast síðan samskipti við stjórnvöld, heilbrigðisyfirvöld, Alþingi, sveitarstjórn og stjórn SÍBS.“ Á vef Reykjalundar kemur einnig fram að hlutverk framkvæmdastjórnar er að horfa innávið, svo sem er varðar stefnumörkun, þróunaráætlun, gæðamál, rannsóknastarf, starfsmannamál, kjaramál og fleira. Á vefnum kemur einnig fram að þar eru starfandi fimm ráð, þ.e. Fagráð, Fagstjórn, Hjúkrunarráð, Læknaráð og Vísindaráð. Öll þessi ráð hafa fyrst og fremst það hlutverk að vera forstjóra og framkvæmdastjórn til ráðuneytis um fagleg efni. Auk þess eru starfandi tvær nefndir á Reykjalundi. Annars vegar lyfjanefnd sem er stjórnendum m.a. til ráðgjafar um lyfjaval og gefur út lyfjalista fyrir stofnunina og hins vegar öryggisnefnd sem starfar samkvæmt lögum um vinnuvernd [nr. 46/1980](#).

Starfsemi og þjónusta

Reykjalundur hefur um langt skeið þróað teymisvinnu sem vinnulag og hefur það gefið góða raun. Eftirfarandi meðferðarteymi eru starfandi: geðheilsuteymi, gigtarteymi, hjartateymi, lungnateymi, offituteymi, starfsendurhæfingarteymi, tauga- og endurhæfingarteymi og verkjateymi. Í teymisvinnu leggjast margir sérfræðingar á eitt við að vinna með sjúklingi að því að ná markmiðum endurhæfingar. Einnig er rekin starfsemi undir heitinu Heilsurækt sem er heiti yfir líkamsræktartilboð Reykjalundar fyrir þá sem vilja kaupa sér kort og stunda þjálfun á Reykjalundi eftir útskrift, en almenningur getur einnig keypt kort í heilsuræktina. Loks rekur Reykjalundur sambýlið Hlein þar sem nokkrir einstaklingar búa sem hafa fatlast ungir af völdum sjúkdóma eða slysa.

Viðtöl við sjúklinga/Notendur þjónustunnar

Tekin voru viðtöl við sjúklinga sem höfðu verið í meðferð um nokkurt skeið. Markmið þessara viðtala var að varpa ljósi á það hvort að sú meðferð og þjónusta sem veitt er á Reykjalundi hefði breyst eftir að ágreiningur kom upp á stofnunni. Stuðst var við ákveðinn viðtalsramma. Töluverður samhljómur kom fram í viðtölum við sjúklinga.

Hrós

Allir viðmælendur hrósuðu starfsfólki Reykjalundar fyrir að veita frábæra þjónustu á augljóslega erfiðum tímum. Helstu styrkleikar Reykjalundar voru að mati viðmælanda mikil fagleg þekking, einstaklingsmiðuð þjónusta, mikið og skilvirkt upplýsingaflæði og gott aðgengi að starfsfólki. Þá væri jákvætt hversu vel sjúklingar væru virkjaðir til að taka þátt í eigin framförum og bata.

Afleiðingar atburðarásar

Viðmælendur sögðust treysta starfsfólki Reykjalundar og töldu að fyrrnefnd atburaðráðs hafi í raun ekki haft nein áhrif á meðferðina sem veitt er á staðnum, þó hún hafi sannarlega haft áhrif á starfsfólk og starfsanda. Einhverjir viðmælenda höfðu verið á Reykjalundi áður og sögðu að dvölin núna, meðan á atburðarrásinni stóð, hefði í engu verið frábrugðin. Þó fundu þeir fyrir að atburðirnir lægju þungt á starfsfólki en hins vegar virðist starfsfólk Reykjalundar hafa gert mikið til að fyrirbyggja að erfiður starfsandi kæmi niður á meðferð.

Öryggistilfinning

Sumir vöktu sérstaklega athygli á því að mjög öflug teymisvinna væri til þess fallin að vekja öryggistilfinningu hjá sjúklingum. Sú vitneskja að það væri hópur fagfólks að ræða þeirra mál og meðferð efldi öryggistilfinningu. Sumir nefndu að jákvætt og hvetjandi viðmót starfsfólks stuðlaði að því að vekja öryggistilfinningu og traust. Allir lýstu því að virðing væri borin fyrir þeirra óskum og áherslum.

Umræða í fjölmiðlum

Nokkrir töluðu sérstaklega um að hafa sniðgengið fréttir um Reykjalund í aðdraganda komu og eftir komu þangað. Það hefði einfaldlega ekkert upp á sig að fylgjast með þessu máli í fjölmiðlum. Nokkrir sjúklingar sem komu til meðferðar á Reykjalundi eftir að deilur þar komust í hárnæmi lýstu því að umfjöllun í fjölmiðlum hafi valdið þeim áhyggjum. Þau óttuðust að ekkert yrði af innlögn á Reykjalund. Svo virðist sem að neikvæð áhrif átakanna á Reykjalundi hafi fyrst og fremst komið niður á þeim sjúklingum sem voru á biðlista eftir meðferð, frekar en þeim sem þegar voru komnir þangað.

Gæði og öryggi

Samkvæmt upplýsingum á vef Reykjalundar er unnið eftir markmiðum Evrópuáætlunar Alþjóðaheilbrigðismálastofnunar þar sem aðildarríkjunum er ætlað að tryggja að stjórnun hafi gæði að leiðarljósi, bæði hvað varðar aðgerðir í þágu þjóðfélags og einstaklinga. Gæðastefna er fyrirliggjandi. Á vef Reykjalundar gefst möguleiki til að senda athugasemdir, hrósyrði eða benda á eitthvað sem betur má fara. Slík erindi berast gæðastjóra.

Á Reykjalundi er starfandi gæðastjóri í fullu starfi og næsti yfirmaður hans er forstjóri. Stærsta verkefni gæðastjóra að undanfögnu hefur verið innleiðing á þverfaglegri rafrænni sjúkraskrá. Sjúkraskrárkerfið DIANA var áður í notkun, en nú hefur verið skipt yfir í Sögukerfið. Að þessu verkefni hefur unnið ákveðinn hópur og ýmsum nauðsynlegum breytingum hefur verið komið til leiðar. Í úttektinni kom fram að ákveðnir þættir í DIANA-kerfinu eru þó enn notaðir.

Umbótastarf

Að sögn gæðastjóra eru alltaf einhverjir umbótaþópar starfandi, t.d. um meðferðarskráningu. Einnig er starfandi þróunarhópur sjúkraskrárkerfisins Sögu á stofnuninni.

Gæðavísar

Ekki er fylgst með sérstökum gæðavísam nema þeim sem snúa að biðlistum og biðtíma. Þó er árangur meðferðar metin í ákveðnum teyimum, en ekki á formlegan hátt. Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar á Reykjalundi, sem gætu nýst sem ákveðin forvinna fyrir val og mælingar á gæðavísam.

Atvikaskráning

Leiðbeiningar um skráningu atvika eru á skjáborði allra starfsmanna og eru atvik skráð í sjúkraskrákerfið Sögu. Viðkomandi yfirmaður les yfir skráð atvik. Ekki hafa verið skráð alvarleg atvik á stofnuninni. Algengustu atvikin eru að fólk hrasar úti á göngu og í kjölfarið hafa gangstéttir verið lagfærðar. Yfirlit yfir fjölda atvika eru send árlega til embættis landlæknis. Árið 2018 voru 12 atvik skráð og það sem af er ári 2019 hafa 15 atvik verið skráð. Flest skráð atvik eru byltur. Af þessum tölum má ráða að væntanlega er um vanskráningu að ræða.

Þjónustukannanir

Ekki hafa verið gerðar þjónustukannanir fyrir stofnunina í heild, þó hefur gæðastjóri stungið upp á því, en efasemdir hafa verið um ágæti þess. Kannanir voru gerðar á ákveðnum þáttum þjónustunnar fyrir nokkrum árum.

Gæðahandbækur

Ýmsar verklagsreglur og vinnulýsingar eru fyrir hendi á pappír samkvæmt gæðastjóra en ekki í einni rafrænni bók. Búið er að festa kaup á rafrænni gæðahandbók, sem hefur verið kynnt, en eftir er að setja tiltækt efni í hana. Markmið gæðastjóra er að hafa efni í gæðahandbókinni er tengist starfsemi allra meðferðarteyma.

Mannauðsmál

Stöðugildi á Reykjalundi eru alls 146,7, í töflu 1 má sjá skiptingu þeirra á milli starfsstétta.

Stéttarfélag	Stöðugildi	
	1.mai.2019	25.okt.2019
Efling /stéttarfélag	14,8	14,8
Rafiðnaðarsamband Ísland	1	1
Félag ísl. hjúkrunarfræðinga	29,3	29,3
Læknafélag Íslands	14,4	14,4
Lyfjafræðingafélag Íslands	0,3	0,3
Félag sjúkrahjálfa	19,8	19,8
Sjúkraliðafélag Íslands	8,4	8,4
Sameyki	19,6	19,6
Kjaraf.viðskipta og hagfr.	1	1
Félag ísl. náttúrufræðinga.	2,5	2,5
Iðjubjálfafélag Íslands.	14,2	14,2
Fræðagarður	6,6	6,6
Stéttarfél. ísl. félagsraðgjafa	4,8	4,8
Sálfræðingafélag Íslands	6,8	6,8
Brú – félag stjórnenda	2,1	2,1
Starfsendurhæfingarsjóður Virk	1	1
Alls	146,7	146,7

Tafla 1. Stöðugildi eftir starfsstétt (Heimild: Reykjalundur)

Undanfarin fimm ár hefur Reykjalundur verið í efstu sætum listans Stofnun ársins. Stjórn Reykjalundar

hefur sett fram starfsmannastefnu sem tekur til ráðninga, kjaramála, starfsþróunar, fræðslu, samskipta, jafnréttismála, vinnuumhverfis, heilsuverndar, öryggismála, fjölskylduvænnrar starfsmannastefnu og félagsmála.

Í kaflanum um samskipti í starfsmannastefnunni eru eftirfarandi atriði tiltekin:

- Starfsmenn skulu sýna skjólstæðingum stofnunarinnar virðingu og hlýtt viðmót og veita þeim góða faglega þjónustu.
- Starfsmenn eru bundnir þagnarskyldu um það sem þeir fá vitneskju um í starfi sínu og leynt skal fara lögum samkvæmt ákvæði 18. gr. laga nr. 70/1996.
- Starfsmenn skulu virða persónu, skoðanir og þekkingu samstarfsmanna sinna og hafa vilja og hæfni til samstarfs.
- Framkoma sem veldur öðrum vanlíðan eða óöryggi verður ekki liðin.
- Stefnt skal að því að halda starfsmönnum vel upplýstum um þau málefni sem eru á döfinni á hverjum tíma bæði með því að nota upplýsingakerfi stofnunarinnar svo og með almennum starfsmannafundum þegar þurfa þykir.
- Upplýsingahandbók starfsmanna skal vera aðgengileg starfsmönnum. Hún hefur að geyma allar þær upplýsingar sem nýjum starfsmönnum eru nauðsynlegar.

Viðtöl við starfsfólk

Tekin voru 20 viðtöl við starfsmenn stofnunarinnar (félagsráðgjafa, heilsufræðinga, hjúkrunarfræðinga, iðjubjálfa, lækna, næringarfræðinga, ritara, sálfræðinga sjúkraliða og sjúkrapjálfa) eftir ákveðnum viðtalsramma. Markmið þessara viðtala var að varpa ljósi á starfsemi Reykjalundar, sérstaklega með tilliti til þess hvort sá ágreiningur sem upp var kominn á stofnuninni hefði áhrif á öryggi og gæði þjónustunnar.

Staða áður en óánægja með skipulagsbreytingar kom fram

Áberandi var hve starfsfólk hefur verið stolt af þeirri þjónustu sem veitt er á Reykjalundi og hve langur starfsaldur starfsfólks almennt er. Margsinnis koma fram að mikill mannauður er einn af styrkleikum stofnunarinnar. Allflestir sem við var rætt töldu að gott samstarf væri innan flestra teyma, en oftast væri lítið samstarf á milli teymanna.

Margir töldu að endurskoða þyrfti samsetningu heilbrigðisstarfsfólks þannig að hún endurspegli betur endurhæfingarstarfsemi Reykjalundar, og að það þyrfti að koma fram varðandi hvaða starfsstéttir ráðast í stjórnunarstöður innan Reykjalundar. Nefnt var að gera þyrfti ýmsar breytingar, en ákveðin mótstaða gegn breytingum hefði verið til staðar innan stofnunarinnar. Fram kom að undirliggjandi væri togstreita varðandi áhrif og aðkomu að stjórnun milli ákveðinna fagstétta, en þess hefur verið vandlega gætt að hún bitnaði ekki á sjúklingum.

Staða eftir að óánægja með skipulagsbreytingar kom fram

Ástandið undanfarið hefur verið starfsfólki erfitt og þeir sem rætt var við lýstu vanlíðan, reiði, óvissu og óöryggi. Fram kom að hjá sumum hefðu myndast djúp sár sem þyrftu tíma til að gróa. Starfsmönnum þykir vænt um vinnustað sinn og þeir hafa faglegan metnað. Þeim er umhugað um sjúklingahópinn og þess var vandlega gætt að óánægja á vinnustaðnum bitnaði ekki á sjúklingunum. Sumir nefndu þó að sjúklingar sem biðu meðferðar væru áhyggjufullir vegna frétt aflutnings og finndu fyrir óvissu.

Eftirfarandi þættir komu ítrekað fram í viðtölunum:

Breytingastjórnun

Aðferðir stjórnenda sem tengdust breytingum á fyrirkomulagi stjórnskipulags þóttu ófullnægjandi.

Skipurit

Almennt var mikil óánægja með nýtt skipurit. Sérstaklega kom fram óánægja með hvernig unnið var að gerð þess og kynningu á því. Sér í lagi þótti tímasetning gildistöku þess óásættanleg, þ.e. þegar margir voru í sumarfríi. Skipuritið þótti óskýrt og ekki endurspeglar starfsemi Reykjalundar. Óánægja var almennt með aðkomu ráðgjafarfyrirtækis að stefnumótun á Reykjalundi.

Auglýsing eftir framkvæmdastjóra endurhæfingarsviðs

Óánægja kom fram með að ekki hafi verið auglýst eftir aðila með sérþekkingu og reynslu varðandi endurhæfingu í það starf. Fram kom í máli starfsfólks að ákveðnir aðilar upplifðu auglýsinguna sem sérsniðna að þeim sem síðan hlaut stöðuna, t.d. kom fram í viðtölum að starfslýsingu hafi verið breytt eftir að staðan var auglýst og umsóknir tóku að berast. Þá voru mjög hæfir umsækjendur, með sérfræðiþekkingu, langa stjórnunarreynslu og vísindapjálfun ekki einu sinni kallaðir í viðtal.

Brottrekstur forstjóra og framkvæmdastjóra lækninga

Þessir brottrestrar ollu mikilli reiði í garð stjórnar SÍBS. Starfsfólki blöskraði þegar þessir tveir stjórnendur, sem höfðu langan starfsaldur við stofnunina voru „umsvifalaust leiddir út eins og glæpamenn – það tók steininn úr“.

Ákveðnir þættir í framkomu nýráðinna stjórnenda

Margir nefndu að ákveðnir þættir í framkomu nýrra stjórnenda hefðu vakið gremju og reiði ýmissa starfsmanna og talað var um að viðkomandi aðilar hefðu mátt sýna meiri auðmýkt, kynna sér starfsemina og meta betur þær aðstæður sem fyrir voru.

Framkomu ákveðinna starfsmanna í garð nýráðinna stjórnenda

Þá nefndu margir að framkoma og umtal ákveðinna starfsmanna varðandi nýráðna stjórnendur hafi vakið undrun og vonbrigði þar sem þung orð voru látin falla. Faglegur ágreiningur við nýráðna stjórnendur varð að persónulegum ágreiningi. Nefnt var að traust milli starfsmanna gæti hafa beðið hnekki og erfitt gæti reynst að gleyma ákveðnum atriðum.

Óánægja með stjórn SÍBS, sérstakleg framkomu stjórnarformanns

Stjórnarformaður fór hvorki fram af lipurð né lítillæti að mati starfsfólks. Einnig var nefnt að Reykjalundur ætti miklar og verðmætar landareignir sem margir ásældust.

Starfsstjórn

Starfsmannafundur sem heilbrigðisráðherra hélt að morgni 12. nóvember á Reykjalundi féll í góðan jarðveg hjá starfsfólki. Á fundinum var ný starfsstjórn kynnt sem almenn ánægja er með á meðal starfsfólks og miklar væntingar eru gerðar til hennar.

Tillögur til úrbóta til framtíðar

Ýmsar tillögur til úrbóta komu fram í viðtölunum svo sem varðandi skipurit, samskipti milli teyma, skiptingu heilbrigðisstarfsfólks innan teyma, aukna aðkomu annars heilbrigðisstarfsfólks en hjúkrunarfræðinga og lækna að stjórnun, eflingu gæðastarfs, opnara skipulag á þjónustu, dreifingu meðferðar á lengri tíma og möguleika á að bjóða uppá endurhæfingu krabbameinssjúkra.

Mat

Ánægjulegt er að allir sjúklingar sem rætt var við voru mjög ánægðir með þjónustu Reykjalundar og að sú atburðarrás sem skapaðist vegna óánægju með skipulagsbreytingar hafi ekki haft áhrif á gæði þjónustu og öryggi sjúklinga.

Þá er jákvætt hve starfsfólk Reykjalundar hefur mikinn faglegan metnað og hve umhugað því er um sjúklingahópinn sem fær þar þjónustu. Einnig er jákvætt hve þverfagleg teymisvinna er í heildina góð. Þó virðist sem ákveðin óánægja hafi verið til staðar undir niðri meðal starfsfólks og brýnt er að taka á því. Sérstaklega þarf að huga að samsetningu heilbrigðisstarfsfólks með þarfir notenda þjónustunnar í fyrirrími og skoða aukna aðkomu annars heilbrigðisstarfsfólks en hjúkrunarfræðinga og lækna að stjórnun. Þá þarf að endurskoða fyrirkomulag teyma og auka samgang á milli þeirra, bæði hvað varðar sjúklinga og starfsfólk.

Margir samverkandi þættir virðast hafa stuðlað að því hve mikil óánægja blossaði upp vegna fyrrgreindra skipulagsbreytinga. Nefna má fyrrnefnda óánægju meðal starfsfólks, óánægju með skipurit og kynningu/innleiðingu á því, aðkomu ráðgjafarfyrirtækis að stefnumótunarvinnu, að ekki var auglýst eftir faglegum leiðtoga/stjórnanda í starf framkvæmdastjóra endurhæfingarsviðs, framgangna stjórnar SÍBS, ákveðin atriði í framkomu nýráðinna stjórnenda, ákveðin atriði í framkomu ákveðins starfsfólks gagnvart nýráðnum stjórnendum og fleira. Minnir þetta nokkuð á það ástand sem er einatt til staðar þegar atvik verða í heilbrigðiskerfinu. Nauðsynlegt er að vinna úr þeirri vanlíðan sem skapaðist við þessar aðstæður og hlúa að gildum góðra samvinnu.

Í kaflanum um samskipti í starfsmannastefnu Reykjalundar koma fram ákveðin atriði er snúa að virðingu, samstarfi og framkomu. Einnig er þar fjallað um mikilvægi þess að halda starfsmönnum upplýstum. Svo virðist sem eitthvað hafi misfarist við að framfylgja þessu í þeirri atburðarrás sem hér hefur verið lýst.

Skipuritið er óljóst og nauðsynlegt að endurskoða það og skýra betur. Við slíka endurskoðun þarf að taka mið af starfsemi Reykjalundar þar sem skipurit þarf að endurspegla þjónustuna. Embætti landlæknis telur að ráðning faglegs leiðtoga/stjórnanda í stöðu framkvæmdastjóra endurhæfingarsviðs geti orðið þjónustunni til framdráttar.

Efla þarf gæða- og umbótastarf, svo sem varðandi vinnu umbótahópa, notkun gæðavísa, atvikaskráningu, gerð þjónustukannana og vinnslu verklagsreglna og vinnulýsinga í gæðahandbók.

Reykjalundur býr yfir mörgum styrkleikum sem hægt er að nýta enn frekar, svo sem þægilegt andrúmsloft, léttleiki, nægilegur tími til þess að tengjast sjúklingunum og sinna þeirra þörfum á heildstæðan hátt.

Ábendingar

- Vinna úr þeirri vanlíðan sem hefur skapast hjá starfsfólki. Ein leið gæti verið að vinna að samskiptasáttmála líkt og Landspítali hefur gert.
- Tryggja að stjórnir frjálsra félagasamtaka, í þessu tilviki SÍBS, sem eru á samningi við SÍ um veitingu heilbrigðisþjónustu hlutist ekki til um faglegan rekstur slíkra stofnana. Slíkt má skilyrða í samningi við SÍ.
- Endurskoða skipurit í samvinnu við starfsfólk stofnunarinnar, gera það skýrara og tengja það við hlutverk stofnunar og framtíðarsýn.
 - Gera verkefnaáætlun er varðar breytingar á skipuriti og kynna áætlun.
 - Hafa samþykktar- og innleiðingarferli skýrt.
- Ráða faglegan leiðtoga/stjórnanda í stöðu framkvæmdastjóra endurhæfingarsviðs og skilgreina hlutverk hans og stjórnunarlega ábyrgð.
- Skilgreina stjórnunarlega ábyrgð framkvæmdastjóra lækninga og hjúkrunar.
- Endurskoða samsetningu heilbrigðisstarfsfólks með þarfir notenda þjónustunnar í fyrirrúmi og auka aðkomu annarra heilbrigðisstétta en hjúkrunarfræðinga og lækna að stjórnun.
- Endurskoða fyrirkomulag teyma og auka samgang á milli þeirra, bæði hvað varðar sjúklinga og heilbrigðisstarfsfólk.
- Efla gæðastarf.
- Nýta enn frekar þá styrkleika sem stofnunin býður uppá og vera vakandi fyrir frekari þróun og tækifærum.
- Leita meira til starfsmanna um hugmyndir til að bæta og þróa þjónustu Reykjalundar.