

**Helseforetakenes
interne organisering
og ledelse**

INTORG 2012

**Lars Erik Kjekshus og Vilde
Bernstrøm**

*Institutt for helse og samfunn,
Avdeling for helseledelse og
helseøkonomi, HERO
Universitetet i Oslo*

**UNIVERSITETET
I OSLO**
HELSEØKONOMISK
FORSKNINGSPROGRAM
Skriftserie 2013: 8

HERO

Helseforetakenes interne organisering og ledelse

INTORG 2012

Lars Erik Kjekshus og Vilde Bernstrøm
Institutt for helse og samfunn
Avdeling for helseledelse og helseøkonomi
Universitetet i Oslo

Korrespondanse rettes til: l.e.kjekshus@medisin.uio.no

15. november 2013

**Helseøkonomisk forskningsprogram ved Universitetet i Oslo
HERO 2013**

© 2013 HERO og forfatterne - Gjengivelse av teksten er tillatt når kilde blir referert til.
HERO - Health Economics Research Programme at the University of Oslo
HERO programmet får økonomisk støtte fra Norges Forskningsråd.
ISSN 1890-1735 (online), ISBN 978-82-7756-238-4

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Tabelloversikt | 2 |
| Del1: Helseforetaket..... | 2 |
| Del 2: Virksomhetsnivå..... | 3 |
| Forord | 6 |
| Metode | 7 |
| Rapportens oppbygging | 8 |
| Oppsummering av enkelte hovedfunn..... | 8 |
| Helseforetaket | 10 |
| Foretakets organisering og ledelse | 10 |
| Økonomi, kjøp og salg av tjenester | 14 |
| Foretakets informasjonsarbeid | 15 |
| Konsulentbistand..... | 17 |
| Foretakets funksjoner og spesialiteter..... | 18 |
| Virksomhetsnivå | 19 |
| Ledelse ved virksomheten..... | 19 |
| Organisatoriske endringer..... | 23 |
| Samarbeid med primærhelsetjenesten..... | 27 |
| Servicefunksjoner | 31 |
| Behandlingsforløp | 31 |
| Registrering av informasjon | 33 |
| DRG- gruppering..... | 34 |
| Styring av virksomheten..... | 35 |
| Informasjon om virksomhetens tilbud | 36 |
| Bruk av intern arbeidskraft..... | 38 |
| Respons fra helseforetakene..... | 40 |

Tabelloversikt

Del1: Helseforetaket

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Hva er foretaksdirektørens faglige bakgrunn? | 10 |
| Tabell 2. Hvor mange år har foretaksdirektøren sittet i stillingen? | 10 |
| Tabell 3. Hvor mange ledere rapporterer direkte til foretaksdirektøren/-lederen? | 10 |
| Tabell 4. Blant disse lederne, hvor mange har følgende utdanningsbakgrunn? | 11 |
| Tabell 5. Hvor mange av lederne som er oppgitt har linjeansvar for klinisk virksomhet? | 11 |
| Tabell 6. Hvor mange av lederne som er oppgitt er stabsledere? | 11 |
| Tabell 7. Hvilke av stillingskategoriene som er nevnt ovenfor er plassert i foretaksdirektørens/-lederens stab? | 11 |
| Tabell 8. Hvor mange formelle ledernivåer er det i foretaket? | 12 |
| Tabell 9. Har ledere i foretaket lederkontrakter på | 12 |
| Tabell 10. Har foretaket et formelt lederrekrutteringsprogram for følgende nivå | 12 |
| Tabell 11. Hvordan er den kliniske virksomheten i foretaket i hovedsak organisert? | 12 |
| Tabell 12. Hvor mange enheter er organisert som sentre? | 12 |
| Tabell 13. Hvor mange av enhetens sentre rapporterer direkte til direktør? | 13 |
| Tabell 14. Hvilket ansettelsesforhold har lederne på det nivået som rapporterer direkte til foretaksdirektøren? | 13 |
| Tabell 15. Har helseforetaket utarbeidet en langtidsplan/ langtidsbudsjett (3-6 år)? | 13 |
| Tabell 16. Har helseforetaket utarbeidet et eget strategidokument? | 13 |
| Tabell 17. Har foretaket en differensiert fullmaktsstruktur | 13 |
| Tabell 18. Har foretaket en differensiert rapporteringskrav | 13 |
| Tabell 19. Har foretaket avtaler om kjøp og salg av tjenester internt i foretaket ved hjelp av intern fakturering, serviceavtaler o.l.? | 14 |
| Tabell 20. Hvilke tjenester gjelder dette? | 14 |
| Tabell 21. Har foretaket et system for å beregne kostnadene knyttet til hver enkelt pasient som behandles ved foretaket? | 14 |
| Tabell 22. Har ledere ved foretaket kontrakter som gir dem personlig økonomisk belønning for oppnådde fastsatte aktivitetsmål? | 14 |
| Tabell 23. Gis det en økonomisk kompensasjon til avdelinger/seksjoner/team som har oppnådd fastsatte aktivitetsmål? | 15 |
| Tabell 24. Eksisterer det andre former for belønning? | 15 |
| Tabell 25. Hvor mange årsverk med informasjonsmedarbeidere hadde foretaket i 2009 | 15 |
| Tabell 26. Hvilken bakgrunn har informasjonsmedarbeiderne | 15 |
| Tabell 27. Har foretaket en uttalt og formelt spesifisert målsetning/visjon? | 15 |
| Tabell 28. Har foretaket en egen informasjonsstrategi for å markedsføre seg overfor pasienter? | 15 |
| Tabell 29. Foretas det mediaovervåkning? | 16 |
| Tabell 30. Foretas det omdømmemåling? | 16 |
| Tabell 31. Er informasjons – og/eller mediearbeid inkludert som moment i foretakets lederkontrakter (- eller ledernes arbeidskontrakter)? | 16 |
| Tabell 32. Er det gjennomført medietreningskurs eller lignende der ansatte/leder har blitt trent i å håndtere media? | 16 |
| Tabell 33. Har foretaket siste 12 mnd benyttet seg av ekstern konsulentbistand (dvs. utenfor eget foretak) innen følgende områder: | 17 |
| Tabell 34. Har foretaket følgende tilbud til pasientene | 18 |
| Tabell 35. Har foretaket samordnet ventelistene mellom alle geografiske enheter i foretaket? | 18 |
| Tabell 36. Har foretaket som følge av funksjonsendringer de siste to årene kunnet stenge enkelte sengeposter i ferier og høytider? | 18 |
| Tabell 37. Er vaktberedskap overført fra en geografisk ("sykehus") enhet til en annen innen foretaket i løpet av de siste to årene? | 18 |

Del 2: Virksomhetsnivå

| | |
|--|----|
| Tabell 1. Hva er virksomhetslederen/klinikklederens faglige bakgrunn? | 19 |
| Tabell 2. Hvor mange år har virksomhetslederen sittet i stillingen? | 19 |
| Tabell 3. Hvor mange avdelingsledere er det innen virksomheten? | 19 |
| Tabell 4. Hvor mange av disse avdelingslederne er også ledere ved andre geografiske enheter? | 19 |
| Tabell 5. Hvor mange av disse avdelingslederne er leger? | 19 |
| Tabell 6. Hvor mange av disse avdelingslederne er sykepleiere | 20 |
| Tabell 7. Hvor mange av disse avdelingslederne har annen bakgrunn? | 20 |
| Tabell 8. Foreligger det skriftlig instruksjoner for avdelingsledelsens ansvar og oppgaver? | 20 |
| Tabell 9. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne som er leger? | 20 |
| Tabell 10. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne som er sykepleiere? | 20 |
| Tabell 11. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne med annen bakgrunn? | 20 |
| Tabell 12. Er avdelingslederne som er leger primært ledere på heltid? | 21 |
| Tabell 13. Er avdelingslederne som er sykepleiere primært ledere på heltid? | 21 |
| Tabell 14. Er avdelingslederne med annen bakgrunn primært ledere på heltid? | 21 |
| Tabell 15. Hvor mange seksjonsledere er det innen virksomheten | 21 |
| Tabell 16. Hvor mange av disse seksjonslederne er også ledere ved andre geografiske enheter? | 21 |
| Tabell 17. Hvor mange av disse seksjonslederne er leger? | 22 |
| Tabell 18. Hvor mange av disse seksjonslederne er sykepleiere | 22 |
| Tabell 19. Hvor mange av disse seksjonslederne har annen bakgrunn? | 22 |
| Tabell 20. Har virksomheten i tillegg til avdelingsleder følgende stillingstitler? | 22 |
| Tabell 21. Har virksomheten skilt ut sengepostene som en egen enhet med egen ledelse og formelt totalansvar? | 22 |
| Tabell 22. Hvis ja, hva slags fagbakgrunn har den som pr. i dag er leder for enheten? | 22 |
| Tabell 23. Er klinikk-/divisjon-/senterledelsen formelt organisert i en tverrfaglig ledergruppe? | 22 |
| Tabell 24. Er avdelingsledelsen formelt organisert i en tverrfaglig ledergruppe? | 23 |
| Tabell 25. Er post/seksjonsledelsen formelt organisert i en tverrfaglig ledergruppe? | 23 |
| Tabell 26. Har virksomheten ett eller flere av følgende organisasjonsverktøy? | 23 |
| Tabell 27. Har virksomheten i løpet av de siste 12 mnd benyttet seg av eksterne organisasjonskonsulenter? | 23 |
| Tabell 28. Det har vært gjennomført prosjekter ved virksomheten som tar sikte på å forbedre organiseringen av pasientbehandlingen | 24 |
| Tabell 29. Det har vært gjennomført prosessanalyser ved virksomheten som tar sikte på å forbedre organiseringen av pasientbehandlingen | 24 |
| Tabell 30. Det har vært gjennomført endringer i pasientforløpet i etterkant av prosessanalyser | 24 |
| Tabell 31. Det har vært gjort endringer i rutine for samarbeidet mellom virksomheten og primærhelsetjenesten | 24 |
| Tabell 32. Det har vært gjort endringer i rutine for samarbeidet mellom virksomheten og enheter tilknyttet andre foretak | 25 |
| Tabell 33. Enheter ved virksomheten har blitt slått sammen | 25 |
| Tabell 34. Enheter ved virksomheten har blitt splittet opp | 25 |
| Tabell 35. Det har blitt opprettet nye avdelinger ved virksomheten | 25 |
| Tabell 36. Enheter ved virksomheten har blitt lagt ned | 26 |
| Tabell 37. Ledere innen virksomheten har formelt blitt evaluert | 26 |
| Tabell 38. Det har vært omplasseringer av ansatte internt i foretaket i forbindelse med omorganiseringer | 26 |
| Tabell 39. Har ledere ved virksomheten de siste 12 mnd deltatt i noen av følgende lederutviklingsprogrammer? | 26 |
| Tabell 40. Er kommunal legevakt samlokalisert med virksomheten? | 27 |
| Tabell 41. Har virksomheten systematiske opplæringsprogram for personell i primærhelsetjenesten? | 27 |
| Tabell 42. Har virksomheten ambulante team som driver oppsøkende behandling for utvalgte pasientgrupper i primærhelsetjenesten? | 27 |
| Tabell 43. Har den virksomheten rutiner for å motta elektronisk overføring av henvisning | 27 |
| Tabell 44. Kan fastlegene bestille timer for pasienter elektronisk | 27 |
| Tabell 45. Bruker virksomheten videokonferanseutstyr for å kommunisere med: | 28 |

| | |
|--|----|
| Tabell 46. Bruker virksomheten andre IKT utstyr for å samhandle med enheter utenfor sykehuset | 28 |
| Tabell 47. Er det etablert praksiskonsulentordninger for følgende faggrupper: | 28 |
| Tabell 48. Har virksomheten hospiteringsordninger for fastleger? | 28 |
| Tabell 49. Har leger ved den virksomheten faste dager for konsultasjon utenfor sykehus - hos fastleger? | 29 |
| Tabell 50. Har virksomheten et faglig program for fastleger? | 29 |
| Tabell 51. Hvor lang tid tar det vanligvis fra pasienten utskrives til epikrisen skrives? | 29 |
| Tabell 52. Hvor lang tid tar det vanligvis fra pasienten utskrives til epikrisen sendes? | 29 |
| Tabell 53. Følger preliminær epikrise (utskrivningsskjema) rutinemessig med pasienten samme dag som utskrivning skjer? | 29 |
| Tabell 54. For pasienter med behov for pleie og omsorgstjenester, tas det da rutinemessig kontakt med hjemkommunens helse- og sosialavdeling før utskrivning? | 30 |
| Tabell 55. For pasienter med behov for medisinsk oppfølging, tas det da rutinemessig kontakt med fastlegen før hjemsendelse? | 30 |
| Tabell 56. Har virksomheten inngått en avtale med kommunene om vilkår/kriterier for overføring av utskrivningsklare pasienter til primærhelsetjenesten? | 30 |
| Tabell 57. Har virksomheten en egen person/personer som har som sin hovedoppgave å ta kontakt med hjemkommunene til pasientene for å forberede utskrivning av utskrivningsklare pasienter som trenger pleie? | 30 |
| Tabell 58. Har virksomheten fellesmøter med representanter fra kommunene? | 30 |
| Tabell 59. Har virksomheten forpliktende og formelt samarbeid med ett eller flere distriktsmedisinske sentre? | 30 |
| Tabell 60. Har virksomheten dialysestasjoner ute i kommunene? | 30 |
| Tabell 61. Gir virksomheten pasientene tilbud om hjemmebasert dialyse? | 31 |
| Tabell 62. Gir virksomheten pasientene tilbud om hjemmebasert røntgen/mobilt røntgenutstyr? | 31 |
| Tabell 63. Tilbyr virksomheten andre halvannenlinje tjenester enn de nevnt over? | 31 |
| Tabell 64. Er noen av de følgende servicefunksjonene desentralisert? | 31 |
| Tabell 65. Har denne virksomheten akuttmottak? | 31 |
| Tabell 66. Hvem foretar primært undersøkelse av akutte pasienter i mottakelsen? | 32 |
| Tabell 67. Er det en egen observasjonspost med mer enn tre senger i mottakelse? | 32 |
| Tabell 68. Er det en egen skjermet enhet for elektiv virksomhet? | 32 |
| Tabell 69. Legges det rutinemessig inn pasienter i de ulike sengeavdelingene som egentlig er innlagt i andre avdelinger (fleksible senger)? | 32 |
| Tabell 70. Har foretaket kveldsåpnet: | 32 |
| Tabell 71. Har virksomheten elektronisk pasientjournal? | 33 |
| Tabell 72. Hvis ja, | 33 |
| Tabell 73. Finnes det et elektronisk bildearkiv på foretaket? | 33 |
| Tabell 74. Hvis ja, | 34 |
| Tabell 75. Hvem foretar kvalitetssikringen mellom koding av diagnoser og DRG-gruppering? | 34 |
| Tabell 76. Er det en egen enhet i foretaket som foretar kontroll og revidering av koding av diagnosene og DRG-gruppering? | 34 |
| Tabell 77. Opererer avdelingene med egne styringsdata parallelt med styringsdata fra sentralt hold? | 35 |
| Tabell 78. Hvilke rutiner har virksomheten for behandling av avvik ved avdelingene når det gjelder styringsparametrene? | 35 |
| Tabell 79. Revideres budsjettet flere ganger om året | 35 |
| Tabell 80. Dersom budsjettet revideres i løpet av året, justeres da følgende: | 35 |
| Tabell 81. Blir stykkprisrefusjonen helt eller delvis fordelt på avdelingene avhengig av antall behandlede pasienter og DRG? | 35 |
| Tabell 82. Hvis ja, hvor mye av stykkprisrefusjonen (40 %) blir fordelt til avdelingene | 36 |
| Tabell 83. Fordeler virksomheten DRG-poeng mellom avdelingene dersom en pasient er innlagt ved flere avdelinger i løpet av samme opphold? | 36 |
| Tabell 84. Er det områder der virksomheten kunne ha tatt imot flere pasienter? | 36 |
| Tabell 85. Hvis ja, har foretakets informasjonsavdeling vært involvert i forsøk på å tiltrekke seg pasienter siste 12 mnd.? | 36 |
| Tabell 86. Hvis ja, hvilke av de følgende virkemidlene har virksomheten benyttet for å tiltrekke seg pasienter siste 12 mnd.? | 37 |
| Tabell 87. Hvilke områder har fastlegene fått informasjon om fra virksomheten i løpet av siste 12 mnd? | 37 |

| | |
|--|----|
| Tabell 88. Har virksomheten hatt problemer med å rekruttere følgende fagpersonell siste 12 mnd? | 38 |
| Tabell 89. Har virksomheten i løpet av de siste 12 mnd benyttet noen av følgende virkemidler for å unngå at fagpersoner sier opp sin stilling? | 38 |
| Tabell 90. Har virksomheten en egen enhet hvor det er ansatt personer som fungerer som vikarer ved fravær? | 38 |
| Tabell 91. Har det vært nødvendig med oppsigelser siste 12 mnd på grunn av overtallighet? | 38 |
| Tabell 92. Hvis ja, hvor mange personer er sagt opp | 39 |
| Tabell 93. Hva gjør virksomheten som regel med ansatte når det oppstår situasjoner med overtallighet? | 39 |

Forord

Dette er en oppfølgingsstudie av en kartlegging som har blitt gjennomført i 2001, 2003, 2005, 2007 og 2009. Kartleggingen baserer seg på arbeidet gjort av en forskningsgruppe ved avdeling for helseledelse og helseøkonomi, Institutt for helse og samfunn, Det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo (Kjekshus et al. 2002).

Kartleggingen for 2012 har blitt gjennomført av Lars Erik Kjekshus og Vilde Bernstrøm. Prosjektet har vært ledet av Lars Erik Kjekshus. Vilde Bernstrøm har samlet inn, sammenstilt data og skrevet ut rapporten. Arbeidet er gjennomført ved Avdeling for helseledelse og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo.

En spesiell takk rettes til alle ansatte ved helseforetakene som har tatt seg tid til å besvare skjemaene. Vi setter stor pris på deres bidrag. Tidligere kartlegging har resultert i interessante analyser og flere forskere og forskermiljøer har vist interesse for det oppdaterte materiale.

Oslo 15.11.2013

Lars Erik Kjekshus
Forskningsleder, førsteamanuensis

Vilde Hoff Bernstrøm
Stipendiat

Innledning

Denne rapporten følger norske offentlige sykehus fra 1999 til 2012, -13 år med omveltninger i helsesektoren med blant annet overføring av eierskap fra fylke til staten, et stort antall sammenslåinger av sykehus til større helseforetak, innføringen av lovpålagt enhetlig ledelse, og innføringen av samhandlingsreformen for å nevne noe. Rapporten viser den interne organiseringen i sykehusene og hvordan organiseringen utvikler seg i en tid med store endringer i omgivelsene.

Denne rapporten følger opp tidligere undersøkelser av sykehusenes interne organisasjon- og ledelsesstrukturer og viser i hovedsak endringer fra 2009 til 2012. Fremstillingen er tabellbasert og blir i liten grad kommentert. Datamaterialet vil bli mer omfattende analysert i senere forskningsprosjekt.

Metode

Undersøkelsen bygger i stor grad på designet fra 2001 (Kjekshus et al. 2002). Datamaterialet til undersøkelsen ble samlet inn våren 2013 gjennom et omfattende spørreskjema som ble sendt ut til alle landets offentlige somatiske helseforetak. Mottakerne av skjemaet ble instruert til å besvare ut i fra hvordan forholdene var ved utgangen av 2012.

Skjemaet består av to adskilte deler: Ett generelt og overordnet skjema, ett skjema om den kirurgiske og medisinske virksomheten. Det generelle skjemaet er ment å besvares på vegne av hele helseforetaket, mens skjemaet for de kirurgiske og medisinske virksomhetene er ment å besvares for de enkelte virksomhetene på hver geografisk enhet.

Invitasjonen ble i første utsendelse sent per post, adressert til administrerende direktør i helseforetaket som etter eget skjønn skulle fordele skjemaene videre slik de anså best. Purring ble gjennomført per telefon og var rettet mot administrerende direktør, klinikk/avdelingsledere og annet personell som hadde fått delegert ansvaret å besvare skjemaene.

Responsen på årets undersøkelse har vært tilfredsstillende. Vi har fått inn skjema fra 19 av 20 aktuelle helseforetak. Videre mottok vi et eller flere svar fra 56 av de 65 aktuelle geografiske enhetene (for mer detaljert oversikt se vedlegg 1). Noen av de geografiske enhetene har levert flere skjemaer for kirurgisk og/eller medisinsk virksomhet. Dette er dersom deler av virksomheten er forskjellig organisert fra resten (for eksempel dersom gynekologi er skilt ut fra den øvrige kirurgiske virksomheten)

Skjemaet fra 2001 var til vurdering ved flere instanser, deriblant Den norske lægeförening, Statens helsetilsyn, Helsedepartementet og utvalgte fagmiljøer ved landets sykehus. Det ble siden også gjennomført en pilotstudie. Skjemaet har i etterkant blitt revidert på bakgrunn av tilbakemeldinger og erfaringer.

Å utarbeide et ensartet spørreskjema for samtlige norske sykehus er en utfordring fordi det er stor variasjon mellom norske sykehus både når det gjelder størrelse, funksjoner og organisering. I likhet med tidligere år har vi valgt å spørre om organiseringen av virksomhetsområder (fremfor enkeltavdelinger og seksjoner). Alle sykehusene i utvalget har kirurgisk og/eller indremedisinsk virksomhet, selv om oppdelingen på avdelingsnivå er forskjellig. En utfordring for denne strukturen er variasjon mellom helseforetakene i hvilken grad de geografiske enhetene har selvstendig organiserte kirurgiske og medisinske virksomheter, for eksempel med egne ledere.

Rapportens oppbygging

Rapporten gir en generell beskrivelse av hovedfunnene i undersøkelsen, og følger omtrentlig samme struktur som spørreskjemaene. Den begynner med en presentasjon av helseforetakenes overordnede organisering og ledelse. Deretter følger en beskrivelse av hvordan henholdsvis den kirurgiske og medisinske virksomheten er organisert.

Materialet fra 2012 har blitt sammenholdt med foreliggende data fra tidligere år og det planlegges å gjennomføre analyser med dette materialet, også kombinert med forskjellige utfallsfaktorer. I denne rapporten begrenser vi oss imidlertid til å gi en ren deskriptiv presentasjon av materialet, hovedsakelig gjennom tabeller.

Antall enheter (N) i del 1 (generell) er antallet helseforetak som har besvart det aktuelle spørsmålet, antall enheter (N) i del 2 (virksomhetsnivå) er antall geografiske virksomheter som har besvart.

Oppsummering av enkelte hovedfunn

Siden denne rapporten ble gjennomført i 2009 har samhandlingsreformen blitt innfasnet fra 1. januar 2012. Resultatene av denne rapporten viser indikasjoner på endring i samhandling mellom sykehus og primærhelsetjenesten, men gir ikke klare tegn på om dette er et brudd fra 2009 eller en fortsettelse på en generell utvikling over tid. 88% av de medisinske og kirurgiske virksomhetene rapporterer å ha endrede rutiner for hvordan de samarbeider med primærhelsetjenesten de siste 12 månedene. Samtidig rapporterer klart flere virksomheter at de har et forpliktende og formelt samarbeid med ett eller flere distriktsmedisinske sentere (31%, mot 12% i 2009). Det har også vært en økning i antallet virksomheter som har fellesmøter med representanter fra kommuner, antall virksomheter som er samlokalisert med legevakten, og antall virksomheter med rutiner for å kontakte fastleggen ved hjemsendelse når det er behov for medisinsk oppfølging. Disse tre indikatorene har imidlertid økt ved de siste målingene, og kan tolkes som tegn på en gradvis trend, mer enn et brudd etter innføringen av samhandlingsreformen. Reduksjonen i hospiteringsordninger vi observerte i 2009 fortsetter også til 2012.

Utviklingen innen ledelse og organisasjonsform følger i stor grad de trendene vi så i 2009. Fra 2005 til 2009 var det en gradvis økning i antall helseforetak med fire ledernivåer, fremfor tre som til da var det mest vanlige. I 2012 ser vi at denne trenden har utviklet seg videre med et økt antall foretak som nå rapporterer fem ledernivåer (22%). Samtidig ser vi en svak vekst i antallet ledere som rapporterer direkte til foretaksdirektøren. I de medisinske og kirurgiske virksomhetene foregår det en gradvis økning i andelen ledere som er ledere på heltid, og at flere ledere jobber i formaliserte tverrfaglige ledergrupper. Det er verdt å merke seg at mens de fleste ledere nå er fast ansatt som ledere (90-97%) og flere blir ledere på heltid, ser vi en gradvis nedgang fra 2007 i andelen virksomheter der lederne blir formelt evaluert. De fagspesifikke ledertitlene ser ut til å bli noe redusert da Sjefslege og Sjefssykepleier titlene er helt tatt ut av foretaksdirektørens stab, samtidig som vi ser en reduksjon i bruken av titlene oversykepleier og avdelingssykepleier på virksomhetsnivå.

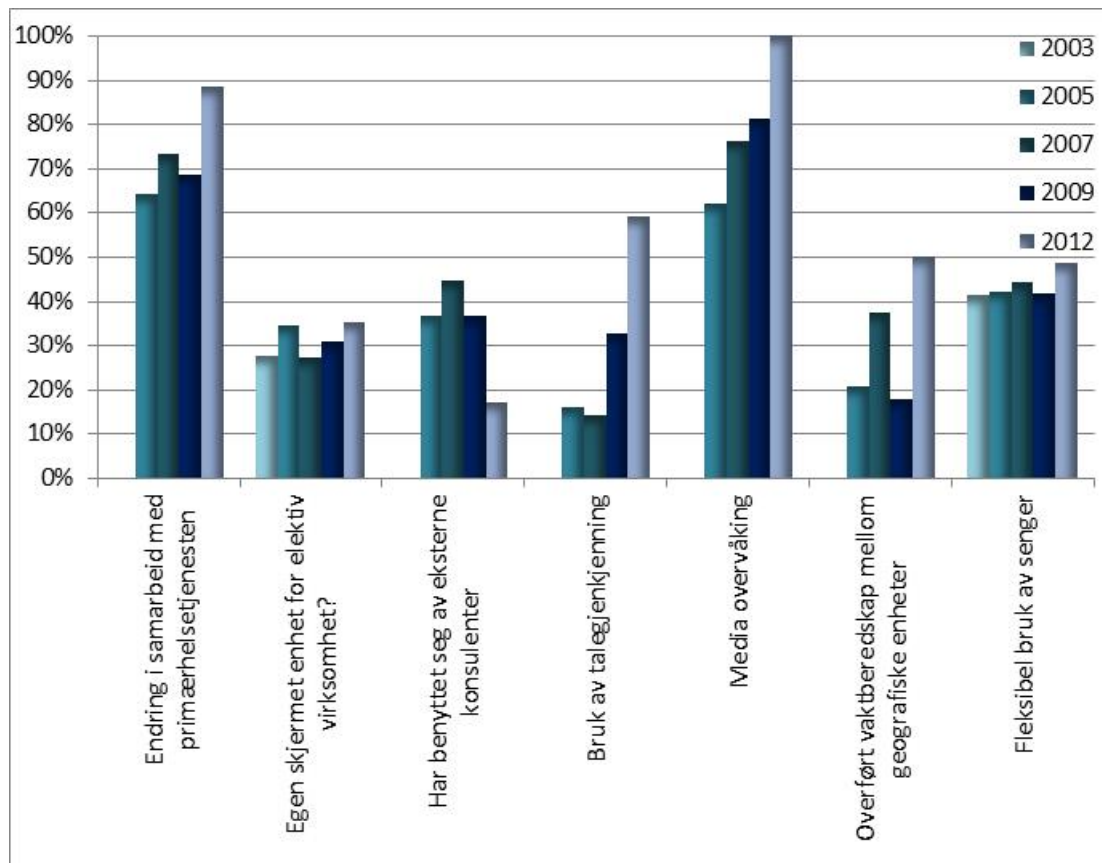
I likhet med i 2009 ser vi også en videre utvikling innen bruk av teknologiske hjelpemidler. Det er en klar økning av virksomheter som kan motta elektronisk henvisninger fra fastleger, private spesialister og andre sykehus. Og mens andelen virksomheter som benytter seg av elektronisk pasientjournal og elektronisk bildearkiv ser ut til å ha stabilisert seg opp mot 100%, er det videre utvikling med økt bruk av talegjenkjennelse og flere leger som skriver journalen selv.

Media og informasjonsarbeid har vokst siden 2009. Økningen i antall informasjonsarbeidere vi har observert siden 2003 har fortsatt til 2012. Det er også en

klar økning i andelen foretak som foretar media- og omdømmemålinger. Og mediaovervåking er det eneste området hvor virksomhetene rapporterer en økt bruk av eksternt konsulentarbeid. I alt 44% av alle foretakene rapporterer også at informasjon og/eller media-arbeid er inkludert i foretakets lederkontrakter, mot 31% i 2009.

Vi ser tegn til økt samarbeid om arbeidsfordeling mellom de geografiske enhetene innad i foretakene. Flere foretak rapporterer å ha overført vaktbredskep mellom geografiske enheter, å kunne stenge enkeltposter i ferier som følge av funksjonsfordeling, og å ha samordnet ventelistene mellom alle de geografiske enhetene.

Av andre trender ser vi at bruken av fleksible senger fortsetter å øke, en gradvis trend siden 1999. Alle foretakene rapportert nå å ha utarbeidet en langtidsplan /langtidsbudsjett for de neste 3 til 6 årene, en økning fra 53 til 100% siden 2009. Reduksjonen i andel virksomheter som fordeler stykkprisrefusjonen på avdelinger, har fortsatt i 2012 til nå 57%. Færre virksomheter rapporterer vanskeligheter med å rekruttere leger med spesialistutdanning og assistentleger, men økt vanskeligheter med rekruttering av annet personell.



Helseforetaket

Første del av rapporten omhandler den øverste ledelsen og den overordnede organiseringen av foretaket.

Da kartleggingen ble gjort første gang i 2001 (for 2001 og 1999) ble skjemaet sendt til ledelsen i alle norske sykehus. Siden da har det foregått flere sammenslåinger, og et stort antall offentlig norske sykehus hadde ved utgangen av 2012 blitt redusert til 20 helseforetak.

Rapporteringen i rapporten er på foretaksnivå. Et sykehus som ikke er sammenslått til et større helseforetak på det gitte tidspunktet blir regnet som et eget helseforetak, det totale antall helseforetak (N) vil derfor gradvis bli færre fra 1999 til 2012.

I denne delen av rapporten vil det først bli presentert resultater av kartleggingen for foretakets overordnede organisering og ledelsesstruktur. Det vil deretter bli presentert resultater relatert til økonomi, informasjonsarbeid, bruk av konsulentbistand og foretakenes funksjoner på virksomhetsnivå.

Foretakets organisering og ledelse

Tabell 1. Hva er foretaksdirektørens faglige bakgrunn?
Prosentandel av totalt antall ledere (N)

| | 2012 |
|---------------|------|
| Lege/cand med | 37 % |
| Sykepleier | 21 % |
| Økonom | 11 % |
| Statsviter | 11 % |
| Sivilingenør | 11 % |
| Annet | 11 % |
| N | (19) |

enkelte har også spesialiseringer og/eller doktorgrader utover bakgrunnen opplyst her

Tabell 2. Hvor mange år har foretaksdirektøren sittet i stillingen?
Gjennomsnitt (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 5 |
| N | (19) |

Tabell 3. Hvor mange ledere rapporterer direkte til foretaksdirektøren/-lederen?
Gjennomsnitt (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|------|
| | 12 | 13 | 14 | 13 | 15 |
| N | (35) | (25) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 4. Blant disse lederne, hvor mange har følgende utdanningsbakgrunn?
Prosentandel av totalt antall ledere (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Medisinsk | 43 % | 40 % | 33 % | 41 % | 33 % |
| Naturvitenskapelig | 6 % | 4 % | 10 % | 4 % | 5 % |
| Samfunnsfaglig | 8 % | 10 % | 11 % | 11 % | 9 % |
| Sykepleierfaglig | 22 % | 23 % | 21 % | 22 % | 28 % |
| Økonomi | 8 % | 12 % | 10 % | 11 % | 10 % |
| Annet | 12 % | 10 % | 15 % | 10 % | 14 % |
| N | (35) | (25) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 5. Hvor mange av lederne har linjeansvar for klinisk virksomhet?
Prosentandel av totalt antall ledere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|
| | 57 % | 61 % | 60 % | 59 % |
| N | (24) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 6. Hvor mange av lederne er stabsledere?
Prosentandel av totalt antall ledere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|
| | 28 % | 28 % | 31 % | 37 % |
| N | (25) | (24) | (17) | (19) |

Tabell 7. Hvilke av stillingskategoriene som er nevnt ovenfor er plassert i
foretaksdirektørens/-lederens stab?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| Organisasjonsrådgiver | 21 % | 27 % | 19 % | 11 % |
| Personal- og organisasjonssjef | 71 % | 77 % | 76 % | 84 % |
| Teknisk sjef | 33 % | 18 % | 29 % | 26 % |
| Økonomisjef / økonomidirektør | 75 % | 82 % | 88 % | 84 % |
| Pleiefaglig rådgiver | 21 % | 9 % | 12 % | 5 % |
| FoU | - | - | 44 % | 21 % |
| Jurist | - | - | 35 % | 26 % |
| Informasjonssjef | 75 % | 86 % | 82 % | 84 % |
| Medisinskfaglig rådgiver | 63 % | 32 % | 35 % | 32 % |
| Sjeflege | 4 % | 19 % | 6 % | 0 % |
| Sjefsykepleier | 0 % | 5 % | 6 % | 0 % |
| Fagdirektør | - | - | 53 % | 84 % |
| N | (24) | (22) | (17) | (19) |

Tabell 8. Hvor mange formelle ledernivåer er det i foretaket?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ett nivå | 0 % | 2 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| To nivå | 26 % | 19 % | 6 % | 4 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| Tre nivå | 59 % | 66 % | 60 % | 57 % | 28 % | 24 % | 6 % |
| Fire nivå | 15 % | 13 % | 34 % | 39 % | 60 % | 71 % | 67 % |
| Fem nivå | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 6 % | 22 % |
| Seks nivå | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 8 % | 0 % | 6 % |
| N | (46) | (47) | (35) | (23) | (25) | (17) | (18) |

Tabell 9. Har ledere i foretaket lederkontrakter på
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|-----------|------|
| Nivå to | 95 % |
| Nivå tre | 79 % |
| Nivå fire | 50 % |
| Nivå fem | 36 % |
| N | (19) |

Tabell 10. Har foretaket et formelt lederrekrutteringsprogram for følgende nivå
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|-----------|------|
| Nivå to | 47 % |
| Nivå tre | 50 % |
| Nivå fire | 41 % |
| Nivå fem | 29 % |
| N | (17) |

Tabell 11. Hvordan er den kliniske virksomheten i foretaket i hovedsak organisert?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Blokk/divisjon/klinikk | 21 % | 25 % | 17 % | 56 % | 56 % | 71 % | 63 % |
| Senter | 0 % | 2 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 5 % |
| Avdeling | 71 % | 58 % | 34 % | 20 % | 20 % | 6 % | 5 % |
| Kombinasjon av a), b) e | 8 % | 15 % | 17 % | 12 % | 16 % | 24 % | 26 % |
| Annet | 0 % | 0 % | 31 % | 12 % | 8 % | 0 % | 0 % |
| N | (48) | (48) | (35) | (25) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 12. Hvor mange enheter er organisert som sentre?
Gjennomsnitt, Min til Max (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------|------|------|------|------|
| Gj. | 0,7 | 1,9 | 2,1 | 1,7 |
| Min - Max | 0-6 | 0-9 | 0-6 | 0-8 |
| N | (19) | (21) | (8) | (12) |

Tabell 13. Hvor mange av enhetens sentre rapporterer direkte til direktør?
Prosentandel av antall oppgitte sentere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|
| | 42 % | 35 % | 80 % | 95 % |
| N | (4) | (12) | (5) | (5) |

Tabell 14. Hvilket ansettelsesforhold har lederne på det nivået som rapporterer direkte til foretaksdirektøren?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----------------------|------|------|------|------|
| På åremål | 8 % | 0 % | 6 % | 5 % |
| Uten tidsbegrensning | 83 % | 96 % | 94 % | 89 % |
| Annet | 8 % | 4 % | 0 % | 5 % |
| N | (24) | (24) | (17) | (19) |

Tabell 15. Har helseforetaket utarbeidet en langtidsplan/ langtidsbudsjett (3-6 år)?
Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|
| Ja | 53 % | 100 % |
| N | (17) | (18) |

Tabell 16. Har helseforetaket utarbeidet et eget strategidokument?
Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|------|
| Ja | 88 % | 83 % |
| N | (17) | (18) |

Tabell 17. Har foretaket en differensiert fullmaktsstruktur
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|----|------|
| Ja | 68 % |
| N | (19) |

Tabell 18. Har foretaket en differensiert rapporteringskrav
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|-----------------------------|------|
| Ja | 74 % |
| Ja, men brukes i liten grad | 11 % |
| N | (19) |

Økonomi, kjøp og salg av tjenester

Tabell 19. Har foretaket avtaler om kjøp og salg av tjenester internt i foretaket ved hjelp av intern fakturering, serviceavtaler o.l.?
Prosentandeler (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 58 % | 54 % | 69 % | 71 % |
| N | (24) | (24) | (16) | (17) |

Tabell 20. Hvilke tjenester gjelder dette?
Prosentandeler (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----------------------------|------|------|-------|-------|------|
| Kjøkkentjenester | 22 % | 92 % | 100 % | 100 % | 78 % |
| Vask av tøy | 25 % | 64 % | 36 % | 70 % | 11 % |
| Renhold | 6 % | 50 % | 30 % | 29 % | 40 % |
| Regnskap | 31 % | 33 % | 10 % | 14 % | 20 % |
| Anestesi | - | 38 % | 0 % | 29 % | 0 % |
| Røntgen | - | 25 % | 10 % | 29 % | 33 % |
| Laboratorietjenester | - | 60 % | 33 % | 63 % | 56 % |
| Drift / tekniske tjenester | 13 % | 50 % | 64 % | 56 % | 55 % |
| IT-kompetanse | 44 % | 64 % | 55 % | 29 % | 45 % |
| N | (32) | (12) | (13) | (12) | (11) |

Tabell 21. Har foretaket et system for å beregne kostnadene knyttet til hver enkelt pasient som behandles ved foretaket?
Prosentandeler (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|------|------|------|------|
| Ja | 18 % | 21 % | 19 % | 21 % |
| under etablering | 41 % | 17 % | 19 % | 21 % |
| N | (22) | (24) | (16) | (19) |

Tabell 22. Har ledere ved foretaket kontrakter som gir dem personlig økonomisk belønning for oppnådde fastsatte aktivitetsmål?
Prosentandeler (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|------|------|------|------|
| Ja | 4 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Under etablering | 0 % | 0 % | 6 % | 0 % |
| N | (24) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 23. Gis det en økonomisk kompensasjon til avdelinger/seksjoner/team som har oppnådd fastsatte aktivitetsmål?

Prosentandeler (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|------|------|------|------|
| Ja | 13 % | 8 % | 6 % | 5 % |
| Under etablering | 4 % | 0 % | 0 % | 5 % |
| N | (23) | (25) | (17) | (19) |

Tabell 24. Eksisterer det andre former for belønning?

Prosentandeler (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 25 % | 16 % | 6 % | 22 % |
| N | (24) | (25) | (17) | (18) |

Foretakets informasjonsarbeid

Tabell 25. Hvor mange årsverk med informasjonsmedarbeidere hadde foretaket i 2009

Gjennomsnitt (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|------|
| | 1,5 | 2,0 | 2,6 | 2,9 | 4,2 |
| N | (29) | (24) | (25) | (15) | (18) |

Tabell 26. Hvilken bakgrunn har informasjonsmedarbeiderne

Prosentandel(N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| Journalistbakgrunn | 28 % | 37 % | 32 % | 30 % |
| Markedsføring/PR/kommunikasjon | 38 % | 20 % | 35 % | 36 % |
| Helse-/medisinfag | - | - | 15 % | 6 % |
| Annet | 35 % | 43 % | 18 % | 28 % |
| N | (17) | (21) | (17) | (18) |

Tabell 27. Har foretaket en uttalt og formelt spesifisert målsetning/visjon?

Prosentandel(N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|------|------|-------|
| Ja | 97 % | 100 % | 96 % | 94 % | 100 % |
| N | (33) | (24) | (25) | (16) | (18) |

Tabell 28. Har foretaket en egen informasjonsstrategi for å markedsføre seg overfor pasienter?

Prosentandel(N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|------|
| Ja | 44 % | 52 % | 76 % | 47 % | 47 % |
| N | (34) | (23) | (25) | (15) | (17) |

Tabell 29. Foretas det mediaovervåkning?
Prosentandel(N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--------------------------------------|------|------|------|-------|
| Ja, flere ganger i året | 43 % | 64 % | 69 % | 100 % |
| Ja, én gang i året | 5 % | 8 % | 6 % | 0 % |
| Ja, men sjeldnere enn én gang i året | 14 % | 4 % | 6 % | 0 % |
| Nei | 38 % | 24 % | 19 % | 0 % |
| N | (21) | (25) | (16) | (19) |

Tabell 30. Foretas det omdømmemåling?
Prosentandel(N)

| | 2009 | 2012 |
|--------------------------------------|------|------|
| Ja, flere ganger i året | 19 % | 32 % |
| Ja, én gang i året | 25 % | 26 % |
| Ja, men sjeldnere enn én gang i året | 25 % | 21 % |
| Nei | 31 % | 21 % |
| N | (16) | (19) |

Tabell 31. Er informasjons – og/eller mediarbeid inkludert som moment i foretakets lederkontrakter (- eller ledernes arbeidskontrakter)?
Prosentandel(N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|------|
| Ja | 31 % | 44 % |
| N | (16) | (16) |

Tabell 32. Er det gjennomført medietreningskurs eller lignende der ansatte/leder har blitt trent i å håndtere media?
Prosentandel(N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Ja, enkelte ledere har fått trening i dette | 71 % | 71 % | 59 % | 79 % |
| Ja, alle ledere fått trening i dette | 17 % | 13 % | 0 % | 5 % |
| Ja, enkelte ansatte har fått trening i dette | 4 % | 8 % | 12 % | 16 % |
| Ja, alle ansatte har fått trening i dette | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Nei | 8 % | 13 % | 29 % | 5 % |
| Annet | 4 % | 8 % | 12 % | 0 % |
| N | (24) | (24) | (17) | (19) |

Konsulentbistand

Tabell 33. Har foretaket siste 12 mnd benyttet seg av ekstern konsulentbistand (dvs. utenfor eget foretak) innen følgende områder:
Prosentandel(N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|-------|
| Mediaovervåkning | | | | | |
| Ja, regelmessig | - | 10 % | 33 % | 29 % | 42 % |
| Ja, av og til | - | 10 % | 4 % | 7 % | 5 % |
| Ja, én gang | - | 10 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| Ikke benyttet | - | 70 % | 58 % | 64 % | 53 % |
| N | - | (20) | (24) | (14) | (19) |
| Datasystemer og datanettverk | | | | | |
| Ja, regelmessig | 6 % | 33 % | 32 % | 31 % | 31 % |
| Ja, av og til | 15 % | 48 % | 41 % | 31 % | 8 % |
| Ja, én gang | 62 % | 0 % | 5 % | 0 % | 8 % |
| Ikke benyttet | 18 % | 19 % | 23 % | 38 % | 54 % |
| N | (34) | (21) | (22) | (13) | (13) |
| Økonomi og budsjett | | | | | |
| Ja, regelmessig | 3 % | 9 % | 0 % | 7 % | 0 % |
| Ja, av og til | 12 % | 36 % | 25 % | 14 % | 20 % |
| Ja, én gang | 36 % | 9 % | 0 % | 14 % | 20 % |
| Ikke benyttet | 48 % | 45 % | 75 % | 64 % | 60 % |
| N | (33) | (22) | (24) | (14) | (15) |
| Reklamekampanjer | | | | | |
| Ja, regelmessig | 15 % | 0 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| Ja, av og til | 0 % | 10 % | 4 % | 17 % | 0 % |
| Ja, én gang | 33 % | 10 % | 13 % | 0 % | 0 % |
| Ikke benyttet | 52 % | 81 % | 79 % | 83 % | 100 % |
| N | (33) | (21) | (24) | (12) | (15) |
| Informasjonsarbeid | | | | | |
| Ja, regelmessig | 3 % | 10 % | 13 % | 13 % | 6 % |
| Ja, av og til | 0 % | 50 % | 25 % | 38 % | 19 % |
| Ja, én gang | 62 % | 5 % | 13 % | 6 % | 0 % |
| Ikke benyttet | 35 % | 35 % | 50 % | 44 % | 75 % |
| N | (34) | (20) | (24) | (16) | (16) |
| Organisasjon og ledelse | | | | | |
| Ja, regelmessig | | | | | 0 % |
| Ja, av og til | | | | | 50 % |
| Ja, én gang | | | | | 28 % |
| Ikke benyttet | | | | | 22 % |
| N | | | | | (18) |

Foretakets funksjoner og spesialiteter

Tabell 34. Har foretaket følgende tilbud til pasientene?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Pasienthotell | 19 % | 25 % | 17 % | 32 % | 40 % | 69 % | 78 % |
| Sykehotell | 10 % | 15 % | 11 % | 18 % | 26 % | 25 % | 20 % |
| N | (48) | (48) | (35) | (25) | (25) | (16) | (18) |

Tabell 35. Har foretaket samordnet ventelistene mellom alle geografiske enheter i foretaket?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 54 % | 40 % | 44 % | 56 % |
| N | (24) | (25) | (16) | (18) |

Tabell 36. Har foretaket som følge av funksjonsendringer de siste to årene kunnet stenge enkelte sengeposter i ferier og høytider?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 67 % | 68 % | 44 % | 89 % |
| N | (24) | (25) | (16) | (18) |

Tabell 37. Er vaktberedskap overført fra en geografisk ("sykehus") enhet til en annen innen foretaket i løpet av de siste to årene?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 21 % | 38 % | 18 % | 50 % |
| N | (24) | (24) | (17) | (18) |

Virksomhetsnivå

Den andre delen av rapporten er på virksomhetsnivå. Mer konkret vil dette si de enkelte geografiske medisinske og kirurgiske virksomhetene. Dersom det er flere kirurgiske og/eller medisinske virksomheter som er forskjellig organisert (f.eks. hvis gynekologi er skilt ut fra den øvrige kirurgiske virksomheten) er disse rapportert som separate enheter.

Ledelse ved virksomheten

Tabell 1. Hva er virksomhetslederen/klinikklederens faglige bakgrunn?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|------------|-------|
| Lege | 57 % |
| Sykepleier | 34 % |
| Annet | 9 % |
| N | (100) |

Tabell 2. Hvor mange år har virksomhetslederen sittet i stillingen?
Gjennomsnitt (N)

| | 2012 |
|---|-------|
| | 4 |
| N | (100) |

Tabell 3. Hvor mange avdelingsledere er det innen virksomheten?
Gjennomsnitt (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|-------|------|-------|
| | 6 | 8 | 8 | 5 |
| N | (108) | (101) | (86) | (105) |

Tabell 4. Hvor mange av disse avdelingslederne er også ledere ved andre geografiske enheter?

Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 31 % |
| N | (93) |

Tabell 5. Hvor mange av disse avdelingslederne er leger?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|-------|------|------|
| | 41 % | 37 % | 40 % | 48 % |
| N | (108) | (102) | (85) | (99) |

Tabell 6. Hvor mange av disse avdelingslederne er sykepleiere
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|------|------|------|
| | 54 % | 55 % | 48 % | 40 % |
| N | (101) | (96) | (88) | (99) |

Tabell 7. Hvor mange av disse avdelingslederne har annen bakgrunn?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|------|------|
| | 5 % | 7 % | 12 % | 12 % |
| N | | | (84) | (96) |

* dette spørsmålet ble først stilt i 2009, de resterende tallene er estimater

Tabell 8. Foreligger det skriftlig instruks for avdelingsledelsens ansvar og oppgaver?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|-------|------|------|------|
| Ja | 73 % | 86 % | 85 % | 89 % | 88 % | 94 % | 96 % |
| N | (49) | (50) | (85) | (105) | (99) | (85) | (92) |

Tabell 9. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne som er leger?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| På åremål | 26 % | 9 % | 3 % | 7 % |
| Fast stilling | 69 % | 90 % | 93 % | 90 % |
| Kombinasjon av a og b | - | - | 3 % | 1 % |
| Annet | 5 % | 1 % | 1 % | 1 % |
| N | (93) | (90) | (71) | (73) |

Tabell 10. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne som er sykepleiere?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| På åremål | 8 % | 2 % | 1 % | 2 % |
| Fast stilling | 88 % | 97 % | 94 % | 97 % |
| Kombinasjon av a og b | - | - | 1 % | 0 % |
| Annet | 4 % | 1 % | 4 % | 1 % |
| N | (93) | (90) | (85) | (87) |

Tabell 11. Hvilket ansettelsesforhold har avdelingslederne med annen bakgrunn?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|------|------|-------|------|
| På åremål | 2 % | 2 % | 0 % | 0 % |
| Fast stilling | 98 % | 94 % | 100 % | 95 % |
| Kombinasjon av a og b | - | - | 0 % | 0 % |
| Annet | 0 % | 4 % | 0 % | 5 % |
| N | (50) | (54) | (39) | (39) |

Tabell 12. Er avdelingslederne som er leger primært ledere på heltid?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Ja, 100 % av tiden brukes til ledelse | 2 % | 2 % | 2 % | 14 % |
| Ja, 80-99 % av tiden brukes til ledelse | 21 % | 16 % | 21 % | 22 % |
| Nei, 50-79 % av tiden brukes til ledelse | 18 % | 25 % | 20 % | 33 % |
| Nei, 30-49 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 34 % | 19 % |
| Nei, < 30 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 23 % | 13 % |
| Nei, < 50 % av tiden brukes til ledelse | 59 % | 57 % | - | - |
| N | (87) | (88) | (61) | (64) |

Tabell 13. Er avdelingslederne som er sykepleiere primært ledere på heltid?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Ja, 100 % av tiden brukes til ledelse | 59 % | 61 % | 65 % | 79 % |
| Ja, 80-99 % av tiden brukes til ledelse | 28 % | 27 % | 21 % | 14 % |
| Nei, 50-79 % av tiden brukes til ledelse | 13 % | 9 % | 9 % | 6 % |
| Nei, 30-49 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 4 % | 0 % |
| Nei, < 30 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 1 % | 1 % |
| ledelse | 1 % | 3 % | - | - |
| N | (87) | (92) | (81) | (84) |

Tabell 14. Er avdelingslederne med annen bakgrunn primært ledere på heltid?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Ja, 100 % av tiden brukes til ledelse | 30 % | 48 % | 69 % | 78 % |
| Ja, 80-99 % av tiden brukes til ledelse | 11 % | 20 % | 14 % | 13 % |
| Nei, 50-79 % av tiden brukes til ledelse | 43 % | 16 % | 3 % | 8 % |
| Nei, 30-49 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 8 % | 3 % |
| Nei, < 30 % av tiden brukes til ledelse | - | - | 6 % | 0 % |
| Nei, < 50 % av tiden brukes til | 17 % | 16 % | - | - |
| N | (47) | (44) | (36) | (40) |

Tabell 15. Hvor mange seksjonsledere er det innen virksomheten
Gjennomsnitt (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 18 |
| N | (95) |

Tabell 16. Hvor mange av disse seksjonslederne er også ledere ved andre
geografiske enheter?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 10% |
| N | (80) |

Tabell 17. Hvor mange av disse seksjonslederne er leger?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 28 % |
| N | (88) |

Tabell 18. Hvor mange av disse seksjonslederne er sykepleiere
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 55 % |
| N | (86) |

Tabell 19. Hvor mange av disse seksjonslederne har annen bakgrunn?
Prosentandel av antall ledere (N)

| | 2012 |
|---|------|
| | 17 % |
| N | (81) |

Tabell 20. Har virksomheten i tillegg til avdelingsleder følgende stillingstitler?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Avdelingsoverlege | 46 % | 51 % | 48 % | 37 % |
| Oversykepleier | 29 % | 23 % | 21 % | 3 % |
| Seksjonsoverlege | 62 % | 66 % | 75 % | 67 % |
| Avdelingssykepleier | 69 % | 61 % | 59 % | 35 % |
| N | (96) | (97) | (80) | (93) |

Tabell 21. Har virksomheten skilt ut sengepostene som en egen enhet med egen ledelse og formelt totalansvar?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|------|
| Ja | 36 % | 35 % | 60 % | 50 % |
| N | (108) | (105) | (86) | (88) |

Tabell 22. Hvis ja, hva slags fagbakgrunn har den som pr. i dag er leder for enheten?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------|------|------|------|------|
| Lege | 0 % | 10 % | 0 % | 6 % |
| Sykepleier | 87 % | 82 % | 89 % | 80 % |
| Annet | 13 % | 8 % | 11 % | 14 % |
| N | (39) | (35) | (55) | (35) |

Tabell 23. Er klinikk-/divisjon-/senterledelsen formelt organisert i en Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------------------------|-------|------|------|------|
| Ja | 73 % | 65 % | 77 % | 83 % |
| Nei, ikke formelt men uformelt | 18 % | 26 % | 13 % | 8 % |
| Nei, verker formelt eller uformelt | 9 % | 10 % | 10 % | 9 % |
| N | (100) | (93) | (87) | (90) |

Tabell 24. Er avdelingsledelsen formelt organisert i en tverrfaglig ledergruppe? Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------------------------|------|-------|------|------|
| Ja | 58 % | 49 % | 60 % | 79 % |
| Nei, ikke formelt men uformelt | 26 % | 37 % | 24 % | 11 % |
| Nei, verker formelt eller uformelt | 16 % | 14 % | 16 % | 9 % |
| N | (99) | (100) | (85) | (96) |

Tabell 25. Er post/seksjonsledelsen formelt organisert i en tverrfaglig ledergruppe?

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------------------------|------|------|------|------|
| Ja | 29 % | 20 % | 24 % | 40 % |
| Nei, ikke formelt men uformelt | 34 % | 38 % | 38 % | 31 % |
| Nei, verker formelt eller uformelt | 36 % | 42 % | 37 % | 28 % |
| N | (99) | (95) | (86) | (99) |

Organisatoriske endringer

Tabell 26. Har virksomheten ett eller flere av følgende organisasjonsverktøy? Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Total Quality Management | 31 % | 22 % | 51 % | 45 % | 27 % |
| Business Process Reengineering | 14 % | 11 % | 11 % | 3 % | 3 % |
| Balanced Scorecard | 28 % | 15 % | 24 % | 13 % | 6 % |
| Patient Focused Care | 3 % | 1 % | 2 % | 1 % | 0 % |
| Målstyring | 47 % | 66 % | 62 % | 57 % | 76 % |
| Lean Management | - | - | - | 14 % | 31 % |
| Annet | 14 % | 17 % | 18 % | 26 % | 16 % |
| N | (72) | (89) | (84) | (67) | (71) |

Tabell 27. Har virksomheten i løpet av de siste 12 mnd benyttet seg av eksterne organisasjonskonsulenter?

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------|-------|-------|------|------|
| Ja, regelmessig | 10 % | 4 % | 2 % | 1 % |
| Ja, av og til | 3 % | 26 % | 12 % | 11 % |
| Ja, én gang | 13 % | 15 % | 22 % | 5 % |
| Nei | 63 % | 55 % | 63 % | 83 % |
| N | (109) | (103) | (82) | (93) |

*svarene fra 2005 til 2009 er estimert på basis av to tidligere spørsmål

Tabell 28. Det har vært gjennomført prosjekter ved virksomheten som tar sikte på å forbedre organiseringen av pasientbehandlingen

Prosentandel (N)³

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 67 % |
| Ja, to ganger | | | | 9 % |
| Ja, mer enn en gang | 62 % | 67 % | 47 % | - |
| Ja, én gang | 22 % | 17 % | 45 % | 20 % |
| Nei | 16 % | 17 % | 8 % | 4 % |
| N | (110) | (103) | (85) | (97) |

Tabell 29. Det har vært gjennomført prosessanalyser ved virksomheten som tar sikte på å forbedre organiseringen av pasientbehandlingen

Prosentandel (N)³

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|-------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 49 % |
| Ja, to ganger | | | | 10 % |
| Ja, mer enn en gang | 47 % | 54 % | 39 % | - |
| Ja, én gang | 22 % | 15 % | 38 % | 29 % |
| Nei | 31 % | 31 % | 24 % | 12 % |
| N | (108) | (101) | (88) | (100) |

Tabell 30. Det har vært gjennomført endringer i pasientforløpet i etterkant av prosessanalyser

Prosentandel (N)³

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 45 % |
| Ja, to ganger | | | | 7 % |
| Ja, mer enn en gang | 37 % | 42 % | 37 % | - |
| Ja, én gang | 21 % | 22 % | 29 % | 34 % |
| Nei | 43 % | 35 % | 33 % | 14 % |
| N | (101) | (99) | (80) | (96) |

Tabell 31. Det har vært gjort endringer i rutinene for samarbeidet mellom virksomheten og primærhelsetjenesten

Prosentandel (N)³

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 51 % |
| Ja, to ganger | | | | 10 % |
| Ja, mer enn en gang | 37 % | 50 % | 33 % | - |
| Ja, én gang | 28 % | 23 % | 36 % | 28 % |
| Nei | 36 % | 27 % | 31 % | 12 % |
| N | (109) | (104) | (86) | (94) |

Tabell 32. Det har vært gjort endringer i rutinene for samarbeidet mellom virksomheten og enheter tilknyttet andre foretak
Prosentandel (N)⁴

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 20 % |
| Ja, to ganger | | | | 12 % |
| Ja, mer enn en gang | 27 % | 30 % | 21 % | - |
| Ja, én gang | 20 % | 13 % | 19 % | 29 % |
| Nei | 53 % | 57 % | 60 % | 39 % |
| N | (110) | (98) | (84) | (92) |

Tabell 33. Enheter ved virksomheten har blitt slått sammen
Prosentandel (N)⁴

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 4 % |
| Ja, to ganger | | | | 9 % |
| Ja, mer enn en gang | 17 % | 18 % | 13 % | - |
| Ja, én gang | 27 % | 27 % | 47 % | 22 % |
| Nei | 56 % | 55 % | 41 % | 65 % |
| N | (109) | (105) | (86) | (99) |

Tabell 34. Enheter ved virksomheten har blitt splittet opp
Prosentandel (N)⁴

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 0 % |
| Ja, to ganger | | | | 10 % |
| Ja, mer enn en gang | 2 % | 7 % | 2 % | - |
| Ja, én gang | 21 % | 14 % | 32 % | 12 % |
| Nei | 77 % | 79 % | 66 % | 78 % |
| N | (109) | (100) | (85) | (99) |

Tabell 35. Det har blitt opprettet nye avdelinger ved virksomheten
Prosentandel (N)⁴

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 0 % |
| Ja, to ganger | | | | 0 % |
| Ja, mer enn en gang | 2 % | 6 % | 7 % | - |
| Ja, én gang | 17 % | 22 % | 21 % | 14 % |
| Nei | 81 % | 72 % | 72 % | 86 % |
| N | (110) | (104) | (85) | (97) |

Tabell 36. Enheter ved virksomheten har blitt lagt ned
Prosentandel (N)⁴

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 2 % |
| Ja, to ganger | | | | 1 % |
| Ja, mer enn en gang | 3 % | 6 % | 1 % | - |
| Ja, én gang | 7 % | 14 % | 8 % | 12 % |
| Nei | 90 % | 80 % | 91 % | 85 % |
| N | (110) | (105) | (86) | (99) |

Tabell 37. Ledere innen virksomheten har formelt blitt evaluert
Prosentandel (N)⁵

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 4 % |
| Ja, to ganger | | | | 0 % |
| Ja, mer enn en gang | 23 % | 15 % | 9 % | - |
| Ja, én gang | 33 % | 51 % | 38 % | 32 % |
| Nei | 44 % | 34 % | 53 % | 64 % |
| N | (107) | (103) | (85) | (95) |

Tabell 38. Det har vært omplasseringer av ansatte internt i foretaket i forbindelse med omorganiseringer
Prosentandel (N)⁵

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|
| Ja, mer enn to ganger | | | | 21 % |
| Ja, to ganger | | | | 6 % |
| Ja, mer enn en gang | 41 % | 38 % | 31 % | - |
| Ja, én gang | 18 % | 25 % | 39 % | 20 % |
| Nei | 41 % | 37 % | 31 % | 52 % |
| N | (110) | (103) | (85) | (98) |

Tabell 39. Har ledere ved virksomheten de siste 12 mnd deltatt i noen av følgende lederutviklingsprogrammer?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|------|------|------|
| Arrangert av foretaket selv | 79 % | 84 % | 82 % | 78 % |
| Arrangert av eksterne konsulenter? | 31 % | 41 % | 14 % | 18 % |
| Arrangert av høyskoler eller universitet? | 41 % | 51 % | 48 % | 56 % |
| Arrangert av RHF? | 47 % | 53 % | 43 % | 37 % |
| N | (105) | (99) | (87) | (98) |

Samarbeid med primærhelsetjenesten

Tabell 40. Er kommunal legevakt samlokalisert med virksomheten?

Prosentandel (N)⁶

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 32 % | 50 % | 55 % | 43 % | 51 % | 50 % | 55 % |
| N | (100) | (100) | (84) | (111) | (104) | (84) | (102) |

Tabell 41. Har virksomheten systematiske opplæringsprogram for personell i primærhelsetjenesten?

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|-------|-------|------|------|
| Ja | 20 % | 19 % | 28 % | 22 % |
| Under etablering | 11 % | 10 % | 8 % | 10 % |
| N | (106) | (105) | (83) | (97) |

Tabell 42. Har virksomheten ambulante team som driver oppsøkende behandling for utvalgte pasientgrupper i primærhelsetjenesten?

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 23 % | 36 % | 33 % | 36 % |
| Under etablering | 11 % | 5 % | 7 % | 8 % |
| N | (111) | (105) | (87) | (103) |

Tabell 43. Har den virksomheten rutiner for å motta elektronisk overføring av henvisning fra:

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------------|-------|-------|------|------|
| Fastleger | | | | |
| Ja | 33 % | 35 % | 40 % | 65 % |
| Under etablering | 27 % | 34 % | 27 % | 20 % |
| Andre sykehus | | | | |
| Ja | 21 % | 29 % | 18 % | 38 % |
| under etablering | 24 % | 26 % | 20 % | 18 % |
| Private spesialister | | | | |
| Ja | 20 % | 21 % | 15 % | 34 % |
| Under etablering | 26 % | 28 % | 11 % | 20 % |
| N | (110) | (105) | (87) | (99) |

Tabell 44. Kan fastlegene bestille timer for pasienter elektronisk

Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|------|-------|-------|-------|------|
| Ja | 7 % | 10 % | 7 % | 0 % | 1 % |
| Under etablering | 0 % | 23 % | 13 % | 10 % | 6 % |
| N | (86) | (110) | (106) | (102) | (99) |

Tabell 45. Bruker virksomheten videokonferanseutstyr for å kommunisere med:
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|------------------------------|------|
| Fastleger | |
| Ja | 15 % |
| Under etablering | 4 % |
| Andre sykehus | |
| Ja | 81 % |
| under etablering | 1 % |
| Private spesialister | |
| Ja | 4 % |
| Under etablering | 0 % |
| Kommunehelsetjenesten | |
| Ja | 22 % |
| Under etablering | 1 % |
| Pasientene | |
| Ja | 7 % |
| Under etablering | 0 % |
| N | (94) |

Tabell 46. Bruker virksomheten andre IKT utstyr for å samhandle med enheter utenfor sykehuset
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|------------------|------|
| Ja | 23 % |
| Under etablering | 5 % |
| N | (99) |

Tabell 47. Er det etablert praksiskonsulentordninger for følgende faggrupper:
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---------------------|-------|-------|------|-------|
| Allmennleger | | | | |
| Ja | 31 % | 66 % | 85 % | 79 % |
| Under etablering | 31 % | 13 % | 2 % | 5 % |
| Sykepleiere | | | | |
| Ja | 7 % | 8 % | 15 % | 13 % |
| Under etablering | 6 % | 17 % | 0 % | 0 % |
| Andre | | | | |
| Ja | 5 % | 2 % | 0 % | 7 % |
| Under etablering | 0 % | 2 % | 0 % | 0 % |
| N | (109) | (101) | (89) | (102) |

Tabell 48. Har virksomheten hospiteringsordninger for fastleger?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 16 % | 18 % | 81 % | 81 % | 90 % | 36 % | 28 % |
| N | (98) | (100) | (84) | (111) | (105) | (87) | (102) |

Tabell 49. Har leger ved den virksomheten faste dager for konsultasjon utenfor sykehus - hos fastleger?
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 29 % | 81 % | 2 % | 2 % | 4 % |
| N | (84) | (110) | (104) | (89) | (99) |

Tabell 50. Har virksomheten et faglig program for fastleger?
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|-------|------|------|------|
| Ja, månedlig | 14 % | 2 % | 3 % | 4 % | 6 % |
| Ja, kvartalsvis | - | 4 % | 5 % | 10 % | 0 % |
| Ja, halvårlig | - | 7 % | 16 % | 29 % | 12 % |
| Ja, årlig | 33 % | 18 % | 16 % | 16 % | 19 % |
| Nei, men inviterer til faste faglige møter | - | - | - | - | 24 % |
| Nei, ikke faglig program | 52 % | 69 % | 60 % | 41 % | 38 % |
| N | (84) | (107) | (96) | (82) | (99) |

* år 2003 er basert på et tilsvarende spørsmål med andre svarsalternativer

Tabell 51. Hvor lang tid tar det vanligvis fra pasienten utskrives til epikrisen skrives?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------|-------|-------|------|------|
| Samme dag | 10 % | 13 % | 12 % | 20 % |
| 1 dag | 5 % | 5 % | 16 % | 13 % |
| 2-4 dager | 19 % | 48 % | 38 % | 43 % |
| 5-7 dager | 44 % | 25 % | 26 % | 22 % |
| 8-14 dager | 19 % | 10 % | 8 % | 2 % |
| >14dager | 3 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| N | (104) | (103) | (89) | (92) |

Tabell 52. Hvor lang tid tar det vanligvis fra pasienten utskrives til epikrisen sendes?
Prosentandel (N)⁷

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------|------|-------|-------|------|------|
| Samme dag | 0 % | 5 % | 2 % | 2 % | 5 % |
| 1 dag | 0 % | 1 % | 1 % | 2 % | 6 % |
| 2-4 dager | 5 % | 4 % | 17 % | 19 % | 20 % |
| 5-7 dager | 34 % | 45 % | 57 % | 62 % | 62 % |
| 8-14 dager | 33 % | 41 % | 21 % | 15 % | 5 % |
| >14dager | 28 % | 5 % | 1 % | 0 % | 0 % |
| N | (82) | (106) | (103) | (89) | (93) |

Tabell 53. Følger preliminær epikrise (utskrivningsskjema) rutinemessig med pasienten samme dag som utskrivning skjer?
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 76 % | 77 % | 73 % | 65 % | 76 % |
| N | (82) | (109) | (101) | (84) | (96) |

Tabell 54. For pasienter med behov for pleie og omsorgstjenester, tas det da rutinemessig kontakt med hjemkommunens helse- og sosialavdeling før utskrivning?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 99 % | 99 % | 98 % | 95 % | 99 % | 99 % | 99 % |
| N | (103) | (103) | (87) | (108) | (105) | (89) | (102) |

Tabell 55. For pasienter med behov for medisinsk oppfølging, tas det da rutinemessig kontakt med fastlegen før hjemsendelse?
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 39 % | 22 % | 20 % | 33 % | 37 % |
| N | (77) | (108) | (101) | (87) | (99) |

Tabell 56. Har virksomheten inngått en avtale med kommunene om vilkår/kriterier for overføring av utskrivningsklare pasienter til primærhelsetjenesten?

Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 56 % | 80 % | 88 % | 80 % | 82 % | 83 % | 95 % |
| N | (100) | (100) | (82) | (108) | (105) | (87) | (101) |

Tabell 57. Har virksomheten en egen person/personer som har som sin hovedoppgave å ta kontakt med hjemkommunene til pasientene for å forberede utskrivning av utskrivningsklare pasienter som trenger pleie?

Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 34 % | 36 % | 48 % | 26 % | 26 % | 24 % | 32 % |
| N | (100) | (100) | (84) | (106) | (104) | (87) | (96) |

Tabell 58. Har virksomheten fellesmøter med representanter fra kommunene?

Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 91 % | 56 % | 26 % | 73 % | 85 % |
| N | (86) | (110) | (102) | (89) | (94) |

Tabell 59. Har virksomheten forpliktende og formelt samarbeid med ett eller flere distriktsmedisinske sentre?

Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|------|
| Ja | 12 % | 31 % |
| N | (83) | (94) |

Tabell 60. Har virksomheten dialysestasjoner ute i kommunene?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 25 % | 28 % | 20 % | 15 % |
| N | (48) | (53) | (83) | (93) |

Tabell 61. Gir virksomheten pasientene tilbud om hjemmebasert dialyse?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 40 % | 53 % | 23 % | 15 % |
| N | (47) | (51) | (83) | (93) |

Tabell 62. Gir virksomheten pasientene tilbud om hjemmebasert røntgen/mobilt røntgenutstyr?
Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|------|
| Ja | 0 % | 4 % |
| N | (85) | (92) |

Tabell 63. Tilbyr virksomheten andre halvannenlinje tjenester enn de nevnt over?
Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----|------|------|
| Ja | 15 % | 17 % |
| N | (82) | (84) |

Servicefunksjoner

Tabell 64. Er noen av de følgende servicefunksjonene desentralisert?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------|------|------|------|-------|------|------|------|
| Anestesi | 6 % | 6 % | 10 % | 13 % | 13 % | 12 % | 19 % |
| Røntgen | 4 % | 4 % | 0 % | 8 % | 12 % | 15 % | 22 % |
| Drift / teknisk | 8 % | 6 % | 9 % | 4 % | 7 % | 14 % | 9 % |
| Laboratorium | 12 % | 12 % | 5 % | 9 % | 8 % | 11 % | 20 % |
| IT-kompetanse | 2 % | 6 % | 17 % | 8 % | 8 % | 8 % | 8 % |
| N | (98) | (98) | (46) | (108) | (98) | (86) | (96) |

Behandlingsforløp

Tabell 65. Har denne virksomheten akuttmottak?
Prosentandel (N)

| | 2012 |
|----|-------|
| Ja | 78 % |
| N | (103) |

Tabell 66. Hvem foretar primært undersøkelse av akutte pasienter i mottakelsen?
Prosentandel (N)⁸

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------------|------|------|------|-------|-------|------|------|
| En overlege | 13 % | 13 % | 12 % | 1 % | 0 % | 0 % | 1 % |
| En lege i spesialisering | 53 % | 53 % | 40 % | 25 % | 35 % | 27 % | 30 % |
| En turnuslege | 2 % | 2 % | 28 % | 50 % | 59 % | 42 % | 40 % |
| Andre/kombinasjon av øvrige | 32 % | 32 % | 19 % | 23 % | 6 % | 31 % | 29 % |
| N | (53) | (53) | (57) | (107) | (101) | (81) | (86) |

Tabell 67. Er det en egen observasjonspost med mer enn tre senger i mottakelse?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|-------|-------|------|------|
| Ja | 13 % | 20 % | 37 % | 42 % | 47 % | 50 % | 51 % |
| N | (98) | (97) | (84) | (106) | (103) | (84) | (94) |

Tabell 68. Er det en egen skjermet enhet for elektiv virksomhet?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|-------|------|------|------|------|------|
| | 15 % | 19 % | 28 % | 34 % | 27 % | 31 % | 35 % |
| N | (104) | (104) | (87) | (61) | (48) | (84) | (97) |

*I 2005 og 2007 ble dette spørsmålet kun stil de kirurgiske virksomhetene

Tabell 69. Legges det rutinemessig inn pasienter i de ulike sengeavdelingene som egentlig er innlagt i andre avdelinger (fleksible senger)?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|-------|------|-------|------|------|------|
| | 36 % | 38 % | 41 % | 42 % | 44 % | 42 % | 48 % |
| N | (104) | (104) | (85) | (102) | (95) | (84) | (95) |

Tabell 70. Har foretaket kveldsåpnet:
Prosentandel (N)⁸

| | 2012 |
|------------------------|------|
| Poliklinikk | 39 % |
| Laboratoriet | 28 % |
| Radiologiske tjenester | 44 % |
| Annett | 7 % |
| N | (99) |

Registrering av informasjon

Tabell 71. Har virksomheten elektronisk pasientjournal?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Ja | 40 % | 56 % | 84 % | 75 % | 89 % | 99 % | 97 % |
| under etablering | 0 % | 0 % | 0 % | 21 % | 9 % | 1 % | 0 % |
| N | (100) | (100) | (86) | (109) | (104) | (89) | (102) |

Tabell 72. Hvis ja,
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|------|-------|------|-------|
| Skrives journalen av legen selv? | | | | | |
| Ja | | 1 % | 12 % | 19 % | 49 % |
| under etablering | | 5 % | 5 % | 1 % | 4 % |
| N | | (84) | (98) | (84) | (98) |
| Kan legen diktere direkte inn i journalen ved hjelp av digital talegjenkjenning? | | | | | |
| Ja | | 16 % | 14 % | 33 % | 59 % |
| under etablering | | 7 % | 26 % | 17 % | 11 % |
| N | | (87) | (100) | (86) | (100) |
| Kan journalen hentes opp fra andre steder på foretaket? | | | | | |
| Ja | 81 % | 88 % | 95 % | 92 % | 97 % |
| under etablering | 0 % | 2 % | 1 % | 1 % | 1 % |
| N | (86) | (86) | (100) | (85) | (100) |
| Er det mulig å sende epikrisen elektronisk? | | | | | |
| Ja | 56 % | 72 % | 89 % | 86 % | 87 % |
| under etablering | 0 % | 12 % | 3 % | 3 % | 8 % |
| N | (82) | (86) | (99) | (87) | (98) |
| Brukes også journalen i papirformat? | | | | | |
| Ja | 78 % | 71 % | 57 % | 18 % | 26 % |
| N | (82) | (86) | (99) | (87) | (99) |
| Legges laboratorieresultater direkte ut i journal (on-line)? | | | | | |
| Ja | | 80 % | 83 % | 99 % | 95 % |
| under etablering | | 7 % | 3 % | 0 % | 1 % |
| N | | (86) | (98) | (86) | (98) |
| Legges poliklinikkresultater direkte ut i journal (on-line)? | | | | | |
| Ja | | 77 % | 85 % | 91 % | 83 % |
| under etablering | | 6 % | 2 % | 1 % | 1 % |
| N | | (83) | (98) | (86) | (94) |

Tabell 73. Finnes det et elektronisk bildearkiv på foretaket?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|------------------|------|------|------|-------|------|------|------|
| Ja | 4 % | 22 % | 77 % | 89 % | 91 % | 93 % | 89 % |
| under etablering | 0 % | 0 % | 0 % | 6 % | 4 % | 5 % | 6 % |
| N | (98) | (98) | (86) | (107) | (96) | (88) | (99) |

Tabell 74. Hvis ja,
Prosentandel (N)

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|------|-------|------|-------|-------|
| Kan bilder hentes elektronisk fra andre steder på foretaket? | | | | | |
| Ja | 80 % | 100 % | 94 % | 93 % | 91 % |
| under etablering | 0 % | 0 % | 1 % | 1 % | 3 % |
| N | (82) | (97) | (96) | (88) | (93) |
| Kan bilder vises elektronisk på røntgenmøter? | | | | | |
| Ja | 80 % | 100 % | 97 % | 100 % | 100 % |
| under etablering | 0 % | 0 % | 1 % | 0 % | 0 % |
| N | (82) | (97) | (96) | (88) | (93) |
| Kan bilder bli overført elektronisk til andre sykehus /spesialister? | | | | | |
| Ja | 76 % | 90 % | 79 % | 85 % | 94 % |
| under etablering | 0 % | 4 % | 11 % | 8 % | 1 % |
| N | (82) | (96) | (94) | (84) | (85) |
| Blir bilder også framkalt for manuell fremvisning? | | | | | |
| Ja | | 16 % | 16 % | 26 % | 14 % |
| N | | (93) | (90) | (82) | (77) |

DRG- gruppering

Tabell 75. Hvem foretar kvalitetssikringen mellom koding av diagnoser og DRG-
gruppering?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| Den behandlende/ ansvarlige lege | 76 % | 76 % | 78 % | 26 % | 41 % | 28 % | 7 % |
| Avdelingene | 7 % | 7 % | 5 % | 11 % | 5 % | 8 % | 6 % |
| Foretakets administrasjonsavdeling | 16 % | 17 % | 10 % | 8 % | 7 % | 0 % | 1 % |
| Egen konsulent/DRG controller | - | - | - | - | - | 22 % | 16 % |
| En kombinasjon av de øvrige | - | - | - | - | - | 30 % | 69 % |
| Andre | 1 % | 1 % | 7 % | 55 % | 48 % | 11 % | 2 % |
| N | (102) | (103) | (82) | (111) | (105) | (89) | (102) |

Tabell 76. Er det en egen enhet i foretaket som foretar kontroll og revidering av
koding av diagnosene og DRG-gruppering?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|-------|------|------|------|
| Ja, alle diagnoser og DRG-gruppering kontrolleres | 34 % | 32 % | 29 % | 32 % |
| Ja, men bare noen bestemte diagnoser kontrolleres: | 14 % | 15 % | 7 % | 5 % |
| Ja, men det foretas kun stikkprøver | 17 % | 27 % | 35 % | 31 % |
| Nei | 16 % | 13 % | 21 % | 14 % |
| Annet | 20 % | 13 % | 8 % | 18 % |
| N | (109) | (98) | (84) | (94) |

Styring av virksomheten

Tabell 77. Opererer avdelingene med egne styringsdata parallelt med styringsdata fra sentralt hold?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|---------------|--------------|--------------|---------------|
| N | 56 % (110) | 45 % (96) | 52 % (88) | 71 % (101) |

Tabell 78. Hvilke rutiner har virksomheten for behandling av avvik ved avdelingene når det gjelder styringsparametrene?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Avvik registreres, men det er ingen rutiner for oppfølging utover dette | 40 % (48) | 18 % (40) | 20 % (25) | 14 % (42) |
| Avholdes ekstraordinære møter med avdelingen hvor avvik behandles | 48 % (58) | 52 % (44) | 56 % (36) | 67 % (55) |
| Avvik behandles på møter som avholdes rutinemessig | 90 % (93) | 94 % (95) | 98 % (83) | 99 % (94) |

Tabell 79. Revideres budsjettet flere ganger om året
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|
| N | 56 % (110) | 38 % (100) | 40 % (88) | 32 % (96) |

Tabell 80. Dersom budsjettet revideres i løpet av året, justeres da følgende:
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Strategiplaner revideres i henhold til revidert bud: | 54 % | 45 % | 26 % | 54 % |
| Driften endres i henhold til revidert strategiplan | 70 % | 70 % | 55 % | 70 % |
| N | (66) | (49) | (44) | (64) |

Tabell 81. Blir stykkprisrefusjonen helt eller delvis fordelt på avdelingene avhengig av antall behandlede pasienter og DRG?
Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|-------|------|------|------|
| Ja | 31 % | 48 % | 63 % | 65 % | 72 % | 65 % | 57 % |
| N | (96) | (96) | (80) | (106) | (97) | (81) | (97) |

Tabell 82. Hvis ja, hvor mye av stykkprisrefusjonen (40 %) blir fordelt til avdelingene
Gj. prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|
| Ja | 98 % | 92 % | 86 % | 83 % | 79 % | 71 % | 79 % |
| N | (26) | (40) | (40) | (50) | (56) | (37) | (34) |

Tabell 83. Fordeler virksomheten DRG-poeng mellom avdelingene dersom en pasient er innlagt ved flere avdelinger i løpet av samme opphold?

Prosentandel (N)

| | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|-------|------|------|------|
| Ja | 8 % | 16 % | 28 % | 48 % | 46 % | 33 % | 31 % |
| N | (98) | (98) | (70) | (108) | (96) | (85) | (98) |

Informasjon om virksomhetens tilbud

Tabell 84. Er det områder der virksomheten kunne ha tatt imot flere pasienter?

Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|---|-------|------|------|-------|
| | 53 % | 47 % | 51 % | 40 % |
| N | (106) | (95) | (83) | (105) |

Tabell 85. Hvis ja, har foretakets informasjonsavdeling vært involvert i forsøk på å tiltrekke seg pasienter siste 12 mnd.?

Prosentandel (N)

| | 2009 | 2012 |
|----------------|------|------|
| Ja i stor grad | 3 % | 8 % |
| Ja i noe grad | 53 % | 21 % |
| Nei | 45 % | 72 % |
| N | (40) | (39) |

Tabell 86. Hvis ja, hvilke av de følgende virkemidlene har virksomheten benyttet for å tiltrekke seg pasienter siste 12 mnd.? Prosentandel (N)¹⁰

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|------|------|------|------|
| Annonser i dagspressen om virksomhetens tilbud | | | | |
| Mer en 10. ganger | 15 % | 6 % | 0 % | 0 % |
| 2. til 10. ganger | 4 % | 3 % | 11 % | 3 % |
| 1. gang | 4 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Ikke benyttet | 76 % | 91 % | 89 % | 97 % |
| N | (46) | (34) | (37) | (30) |
| Informasjon til media (tv, radio, aviser og lignende) om virksomhetens tilbud | | | | |
| Mer en 10. ganger | 26 % | 5 % | 6 % | 0 % |
| 2. til 10. ganger | 10 % | 24 % | 36 % | 0 % |
| 1. gang | 22 % | 11 % | 14 % | 7 % |
| Ikke benyttet | 42 % | 61 % | 44 % | 93 % |
| N | (50) | (38) | (36) | (30) |
| Informasjon til fastleger med informasjon om virksomhetens tilbud | | | | |
| Mer en 10. ganger | 43 % | 8 % | 17 % | 3 % |
| 2. til 10. ganger | 20 % | 58 % | 39 % | 42 % |
| 1. gang | 22 % | 18 % | 22 % | 21 % |
| Ikke benyttet | 15 % | 16 % | 22 % | 33 % |
| N | (54) | (38) | (36) | (33) |
| Informasjon til private spesialister med informasjon om virksomhetens tilbud | | | | |
| Mer en 10. ganger | 24 % | 3 % | 3 % | 3 % |
| 2. til 10. ganger | 6 % | 23 % | 14 % | 16 % |
| 1. gang | 16 % | 17 % | 17 % | 16 % |
| Ikke benyttet | 54 % | 57 % | 66 % | 65 % |
| N | (50) | (35) | (35) | (31) |
| Informasjon til visse pasientgrupper med informasjon om virksomhetens tilbud | | | | |
| Mer en 10. ganger | 15 % | 3 % | 3 % | 0 % |
| 2. til 10. ganger | 10 % | 23 % | 15 % | 16 % |
| 1. gang | 8 % | 20 % | 9 % | 13 % |
| Ikke benyttet | 67 % | 54 % | 74 % | 71 % |
| N | (48) | (35) | (34) | (31) |

* Kunn de som rapporterer at foretaket kunne tatt i mot flere pasienter er inkludert i tabellen

Tabell 87. Hvilke områder har fastlegene fått informasjon om fra virksomheten i løpet av siste 12 mnd? Prosentandel (N)¹¹

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Ventetid på behandling | 78 % | 80 % | 83 % | 85 % | 87 % |
| Servicetilbud til fastleger | 46 % | 47 % | 45 % | 66 % | 59 % |
| Servicetilbud til pasienter | 39 % | 54 % | 60 % | 72 % | 65 % |
| Behandlingskvalitet | 17 % | 40 % | 25 % | 39 % | 58 % |
| N | (82) | (99) | (87) | (78) | (84) |

Bruk av intern arbeidskraft

Tabell 88. Har virksomheten hatt problemer med å rekruttere følgende fagpersonell siste 12 mnd?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|-------------------------------|-------|-------|------|------|
| Leger med spesialistutdanning | 70 % | 71 % | 68 % | 62 % |
| Assistentleger | 10 % | 14 % | 7 % | 0 % |
| Sykepleiere | 7 % | 35 % | 26 % | 26 % |
| Spesialsykepleiere | - | - | - | 61 % |
| Operasjonssykepleier | - | - | - | 51 % |
| Annet personell | 13 % | 18 % | 20 % | 36 % |
| N | (111) | (104) | (85) | (98) |

Tabell 89. Har virksomheten i løpet av de siste 12 mnd benyttet noen av følgende virkemidler for å unngå at fagpersoner sier opp sin stilling?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|--|-------|-------|------|------|
| Permisjoner for faglig fordypning | 38 % | 42 % | 42 % | 36 % |
| Individuelle lønnstillegg utenom ordinære lønnsforhandlinger | 37 % | 43 % | 35 % | 40 % |
| Støtte til faglige reiser/konferanser | 47 % | 46 % | 42 % | 47 % |
| Andre tiltak | 19 % | 13 % | 19 % | 9 % |
| N | (106) | (101) | (81) | (93) |

Tabell 90. Har virksomheten en egen enhet hvor det er ansatt personer som fungerer som vikarer ved fravær?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|
| Ja | 10 % | 18 % | 23 % | 37 % |
| N | (111) | (102) | (84) | (103) |

Tabell 91. Har det vært nødvendig med oppsigelser siste 12 mnd på grunn av overtallighet?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|-------|-------|------|-------|
| Ja | 6 % | 11 % | 1 % | 3 % |
| N | (111) | (102) | (81) | (101) |

Tabell 92. Hvis ja, hvor mange personer er sagt opp
Gjennomsnitt (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 |
|----|------|------|------|------|
| Ja | 4 | 13 | 2 | 2 |
| N | (3) | (7) | (1) | (3) |

Tabell 93. Hva gjør virksomheten som regel med ansatte når det oppstår situasjoner med overtallighet?
Prosentandel (N)

| | 2005 | 2007 | 2009 | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ansatte sies opp | 11 % (55) | 18 % (40) | 10 % (29) | 7 % (69) |
| Ansatte tilbys ny stilling innen foretaket | - | - | - | 96 % (85) |
| Ansatte tilbys jobb i en egen omstillingsenhet som foretaket har opprettet | 74 % (68) | 74 % (57) | 46 % (39) | 25 % (63) |
| Ansatte tilbys jobb i en egen vikarenhet som foretaket har opprettet | 22 % (50) | 23 % (35) | 42 % (31) | 41 % (64) |
| Ansatte tilbys jobb i andre foretak i regionen | 29 % (49) | 27 % (33) | 12 % (25) | 8 % (62) |
| Midlertidige stillinger blir ikke forlenget | - | - | - | 95 % (76) |
| Naturlig avgang (tilsetter ikke når ledighet oppstår) | - | - | - | 99 % (75) |
| Annet | 60 % (40) | 72 % (43) | 83 % (47) | 0 % (16) |

Vedlegg 1

Respons fra helseforetakene

Disse utgjør utvalget i del 1 av rapporten

Oversikten har tatt utgangspunkt i de nåværende helseforetakene. Det vil derfor være år der helseforetakene har svart mer enn en gang, dette er fordi de enhetene som nå utgjør helseforetakene da var selvstendige enheter (altså hver enhet har blitt bedt om å svare for seg).

| Helseforetak | | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 | Total |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------------|
| RHF | Foretak | | | | | | | | |
| Helse Midtnorge | Helse Nord-Trøndelag HF | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 5 |
| | St. Olav Hospital HF | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | Helse Møre og Romsdal HF | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| Helse Midtnorge Total | | 5 | 6 | 5 | 3 | 4 | 3 | | 26 |
| Helse Nord | Helgelandssykehuset HF | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 10 |
| | Helse Finnmark HF | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Nordlandssykehuset HF | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| | Universitetssykehuset Nord-Norge HF | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| Helse Nord Total | | 10 | 11 | 7 | 5 | 4 | 3 | | 40 |
| Helse SørØst | Akershus universitetssykehus HF | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | Sunnaas sykehus HF | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | Sykehuset i Vestfold HF | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | Sykehuset Innlandet HF | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| | Sykehuset Telemark HF | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | | 12 |
| | Sykehuset Østfold HF | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Sørlandet sykehus HF | 3 | 3 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Oslo Universitets sykehus HF | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | | 1 | 14 |
| | Vestre Viken HF | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | 1 | 19 |
| Helse SørØst Total | | 23 | 29 | 16 | 14 | 13 | 7 | | 102 |
| Helse Vest | Helse Fonna HF | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| | Helse Stavanger HF | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | Helse Bergen HF | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | Helse Førde HF | 3 | 3 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Helse Vest Total | | 10 | 10 | 7 | 3 | 4 | 4 | | 38 |
| Grand Total | | 48 | 56 | 35 | 25 | 25 | 17 | | 206 |

Respons fra de geografiske virksomhetene.

Disse utgjør utvalget i Del 2 av rapporten.

Oversikten tar utgangspunkt i de medisinske og kirurgiske virksomhetene ved hver geografiske enhetene. I et mindre antall tilfeller har helseforetakene levert inn et skjema for flere geografiske enheter, eller for både medisinsk og kirurgisk avd. Skjemaet er da kodet en gang for hver av de aktuelle enhetene for å få en mer korrekt vektning. Dette er i årets rapport gjort tilbake i tid for alle enhetene, det kan derfor forekomme noen mindre endringer fra tidligere rapporterte tall.

Geografiske virksomheter del 1

| Foretak | Geografiskenhet | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 | Total |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Akershus universitetssykehus | Nordbyhagen | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| | Ski | 2 | 2 | | | | 2 | 2 | 8 |
| | Stensby | 2 | 2 | | 2 | | | 1 | 7 |
| Akershus universitetssykehus Total | | 6 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 29 |
| Helgelandssykehuset HF | Mo i Rana | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| | Mosjøen | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| | Sandnessjøen | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 11 |
| Helgelandssykehuset HF Total | | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 2 | 35 |
| Helse Bergen | Haukland | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 8 | 24 |
| | Voss | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 12 |
| | Nordås | | | | | | | 1 | 1 |
| Helse Bergen Total | | 4 | 4 | 4 | 7 | 4 | 3 | 11 | 37 |
| Helse Finnmark HF | Hammerfest | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 2 | 11 |
| | Kirkenes | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| Helse Finnmark HF Total | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 24 |
| Helse Fonna | Haugesund | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 |
| | Odda | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| | Stord | 2 | 2 | | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 |
| Helse Fonna Total | | 6 | 6 | 4 | 8 | 6 | 8 | 8 | 46 |
| Helse Førde | Florø | | | | 2 | | | 1 | 3 |
| | Førde | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| | Lærdal | 2 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 |
| | Nordfjord | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 11 |
| Helse Førde Total | | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 8 | 40 |
| Helse Møre og Romsdal | Kristiansund | 2 | 2 | | 2 | | 2 | 2 | 10 |
| | Molde | 2 | 2 | | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| | Volda | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| | Ålesund | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| Helse Møre og Romsdal Total | | 8 | 8 | 4 | 7 | 5 | 7 | 8 | 47 |
| Helse Nord-Trøndelag HF | Levanger | | | 2 | 2 | 2 | | 1 | 7 |
| | Namsos | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | 10 |
| Helse Nord-Trøndelag HF Total | | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | | 1 | 17 |
| Helse Stavanger HF | Stavanger | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 20 |
| Helse Stavanger HF Total | | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 20 |
| Nordlandssykehus HF | Bødø | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 10 |
| | Lofoten | | | 2 | 2 | 1 | 1 | | 6 |
| | Vesterålen | 2 | 2 | | 1 | 1 | 2 | | 8 |
| Nordlandssykehus HF Total | | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | | 23 |
| Total del 1 | | 48 | 48 | 38 | 51 | 43 | 39 | 51 | 318 |

Geografiske virksomheter del 2

| Foretak | Geografiskenhet | 1999 | 2001 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2012 | Total |
|--|-----------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| Oslo Univeristetssykehus | Aker | 2 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 4 | 15 |
| | Radium | | | | 1 | | | | 1 |
| | Rikshospitalet | 2 | 2 | | 6 | | 3 | 4 | 17 |
| | Ullevål | 2 | 2 | 2 | 5 | 6 | 1 | 4 | 22 |
| Oslo Univeristetssykehus Total | | 6 | 6 | 4 | 12 | 8 | 7 | 12 | 55 |
| St. Olavs Hospital HF | Trondheim | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 15 |
| | Trondheims øya | | | | | | | 1 | 1 |
| | Orkdal | | | | | | | 1 | 1 |
| St. Olavs Hospital HF Total | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 17 |
| Sunnaas sykehus HF | Sunnaas | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Sunnaas sykehus HF Total | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Sykehuset i Vestfold | Horten | | | | 1 | | | | 1 |
| | Larvik | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| | Stavern | | | | | | | 1 | 1 |
| | Sandefjord | 2 | 2 | 2 | 1 | | | | 7 |
| | Tønsberg | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| Sykehuset i Vestfold Total | | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| Sykehuset Innlandet | Elverum | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| | Hamar | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| | Gjøvik | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | | 11 |
| | Kongsvinger | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| | Lillehammer | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 11 |
| | Tynset | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| Sykehuset Innlandet Total | | 12 | 12 | 12 | 10 | 12 | 10 | 7 | 75 |
| Sykehuset Telemark | Kragerø | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| | Notodden | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| | Rjukan | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 1 | 11 |
| | Skien | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 16 |
| | Porsgrunn | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| Sykehuset Telemark Total | | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 7 | 61 |
| Sykehuset Østfold | Askim | | | 2 | | | 1 | | 3 |
| | Fredrikstad | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| | Halden | 2 | 2 | 2 | 1 | | | | 7 |
| | Moss | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| | Sarpsborg | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 |
| Sykehuset Østfold Total | | 5 | 5 | 10 | 7 | 6 | 7 | 5 | 45 |
| Sørlandet sykehus | Arendal | 2 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 |
| | Flekkefjord | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| | Kristiansand | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| | Mandal | 2 | 2 | | | | | | 4 |
| Sørlandet sykehus Total | | 6 | 6 | 1 | 4 | 6 | 6 | 29 | 58 |
| Universitetssykehuset Nord-Norge HF | Harstad | 2 | 2 | | | 2 | | 2 | 8 |
| | Narvik | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 2 | 10 |
| | Tromsø | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | | 2 | 15 |
| Universitetssykehuset Nord-Norge HF Total | | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | | 6 | 33 |
| Vestre Viken HF | Bærum | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 13 |
| | Drammen | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| | Kongsberg | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 14 |
| | Ringeriket | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| Vestre Viken HF Total | | 8 | 8 | 6 | 7 | 8 | 4 | 9 | 50 |
| Total del 2 | | 58 | 58 | 55 | 63 | 62 | 51 | 85 | 432 |
| Grand Total | | 106 | 106 | 93 | 114 | 105 | 90 | 136 | 750 |