



Utviklingsprosjekt:

Organisering av stabs- og støttefunksjoner hos Akershus universitetssykehus HF (Ahus)

Nasjonalt topplederprogram

Beate Tønjum Hengy

Lørenskog 7. april 2011

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Stabs- og støttefunksjoner i et helseforetak har forholdsvis liten fokus sett i forhold til pasientrelatert drift. En konsekvens av dette, er at Akershus universitetssykehus HF (Ahus) har en mangelfull enhetlig strategi knyttet til stabs- og støttefunksjoner. På enkelte stabsområder kan det være noe "tilfeldig" hvor stabs- og støttepersonell er plassert og hvilke oppgaver disse har.

Ahus har de siste årene vært gjennom store endringer, både med interne omorganiseringer, tatt i bruk nytt sykehusbygg og ny teknologi, ny administrerende direktør, samt fått et betydelig utvidet opptaksområde fra nyttår. Det gjenstår imidlertid en systematisk gjennomgang og evaluering av stabs- og støttefunksjonene. Administrerende direktør vil derfor våren 2011 ha en gjennomgang av sine stabs- og støttefunksjoner med tanke på å bedre struktur og om nødvendig foreta endringer. Gjennomgangen vil også gjenspeiles i foretakets arbeid med strategisk plan frem til 2016.

Problemstilling og målsetting

Hvordan organisere stabs- og støttefunksjoner ved Ahus, som ivaretar foretakets behov for slike tjenester i dag og i fremtiden.

Målsettingen er å sikre et godt faktagrunnlag for beslutning om bedring eller endring av stabs- og støttefunksjoner.

Effekt mål og resultat mål

Effekt mål (hva ønskes oppnådd)

Målet er en god administrering og struktur for stabs- og støttetjenester, som understøtter klinikkens behov for slike tjenester på en optimal måte.

Prosjektet vil inngå som en del av arbeidet med forbedringer / endringer knyttet til stabs- og støttefunksjoner ved Ahus som helhet.

Resultat mål (hvordan vil målet oppnås)

- foreta en vurdering av 3 ulike organisasjonsmodeller* for stabs- og støttefunksjoner, og beskrive fordeler og ulemper knyttet til disse.
- kartlegge Ahus organisering/modell av stabs- og støttefunksjoner i dag, og evaluere denne.
- kartlegge stabs- og støtteoppgaver – beskrivelse av arbeidsoppgaver og hvilke arbeidsoppgaver som er i grenseland mot andre enheter/staber, vurdere om vi gjør de riktige arbeidsoppgavene, beskrive utvikling og utfordringer for de ulike stabsområdene.

* Følgende skal måles i de 3 ulike modellene for organisering av stabs- og støttefunksjoner:

- klar ansvars- og oppgavefordeling
- gode beslutningsprosesser
- gjennomføringsevne for vedtak fattet av ledergruppa
- understøtter tjenestene klinikkens behov på en effektiv måte

Effektmål for det endelige prosjektet (ønsket effekt av endelig utviklingsprosjekt)

- samsvar mellom stabs- og støttetjenester og klinikkens behov for slike tjenester
- kostnadseffektiv drift av stabs- og støttefunksjoner
- fagtilhørighet
- bedre utnyttelse av ressursene – f.eks. utnytte kompetansen bedre som helhet, unngå dobbelarbeid, enhetlig policy, mindre sårbarhet.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Foruten utvidet opptaksområde og ny infrastruktur, er det gjennomført store omorganiseringer innen klinikkene ved Ahus. Stabs- og støttefunksjonene skal gjennomgås sist. Foretaket har i dag ingen bevisst enhetlig policy knyttet til etablering, ansettelse, bruk og levering fra stabs- og støttefunksjoner. Området er modent for gjennomgang og evaluering, herunder en vurdering av mulighetsrommet for endret organisering i foretaket.

Det er avgjørende at stabs- og støttetjenestene understøtter klinikkens behov på en god måte. En evaluering av dagens modell i forhold til øvrige modeller, belyser fordeler og ulemper med ulike organiseringsvalg. I prosjektet vil det også være viktig med en forventningsavklaring mellom klinikken og stabs- og støttefunksjonene. Slike avklaringer vil for eksempel skje gjennom samtaler med berørte parter, beskrivelse av arbeidsoppgaver og hvor de utføres, samt konkretisering av fremtidig utvikling og behov. Ballansen mellom sentrale- og desentrale staber må vurderes og diskuteres med henblikk på foretakets behov som helhet.

Prinsipper som for eksempel god kvalitet, strategisk arbeid, helhetssyn, fagtilhørighet, fagutvikling, nærhet, fleksibilitet, best utnyttelse av de totale ressursene, kompetanseheving og leveringsdyktighet, må være rådende i de vurderinger som tas.

Den videre prosessen skal sikres gjennom god forankring og involvering hos administrerende direktørs ledergruppe, stabsdirektørene, sentrale og desentrale stabs- og støttepersonell, hos de tillitsvalgte og vernetjenesten.

Fremdriftsplan med milepæler

- Forankring og involvering i gjennomgangen, samt kartlegging av arbeidsoppgaver m.v. – Uke 17
- Møte med stabsdirektørene – Uke 18
- Ledergruppesak – Uke 21/22
- Gjennomføring – sommer

Budsjett - nøkkeltall

Kostnader knyttet til prosjektet dekkes av internt budsjett.

Konklusjoner og anbefalinger

Dette prosjektet vil fremstå som en del av et større beslutningsgrunnlag knyttet til bedre struktur/endring av stabs- og støttefunksjoner. Det er viktig at beslutningstakerne har et bredest

mulig faktagrunnlag for sine konklusjoner. Prosjektet bidrar til å belyse dette faktagrunnlaget og hvilke modeller som kan gi størst ”gevinst” for Ahus som helhet, og ikke bare den enkelte avdeling. Prosjektet vil gjennom beslutningene gjenspeiles i strategisk plan 2016.

Vedlegg

1. Vurdering av 3 ulike organisasjonsmodeller for stabs- og støttefunksjoner med beskrivelse av fordeler og ulemper
2. Interessentanalyse
3. Risikoanalyse
4. Kommunikasjonsplan

Litteratur

1. Kotter: Bl.a. Eight Steps to Transforming Your Organization
2. Interne dokumenter som inngår i det pågående arbeidet med strategisk plan 2016