



Utviklingsprosjekt:

Evaluering av gjennomgående ledelse som organisasjonsform for Drift og eiendom NLSH HF

Nasjonalt topplederprogram

Bernt Toldnes

Bodø, 5/11 2012

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Det er 3 forhold som gir bakgrunn og forankring av prosjektet.

Nordlandssykehuset HF (NLSH HF) gikk over til gjennomgående ledelse ("klinikkmodell") for den kliniske virksomheten pr januar 2008. For driftsavdelingene fortsatte de som autonome enheter lokalisert i Bodø, Stokkmarknes og Gravdal gjennom 2008. Det ble etablert et prosjekt hvor det ble utredet "klinikkorganisering" også for dette området, og AMU-vedtak 46/2008 (vedlegg 2) samt styrevedtak 53/2008 (vedlegg 3) stadfestet slik organisering med virkning fom 1.januar 2009. Vedtaket innbefattet en evaluering av organisasjonsformen etter 2 år.

Det ble i 2010 gjennomført "Mulighetsstudie" for å avdekke potensiale for kostnadsreduksjoner innenfor renhold-, vaskeri-, sentralbord og kjøkken/kantinetjenseter i tillegg til de tekniske fagområdene. I styresak NLSH HF 19/2010 (vedlegg 4) knyttet til oppfølging av studien fremkommer det klart at leveranseområdene innenfor Senter for Drift og eiendom skal være like god eller bedre enn alternative tilbydere målt på samme forutsetninger. For å kunne oppfylle et slikt krav er riktig organisering en forutsetning, i tillegg til en rekke andre faktorer (lederskap, medarbeiderskap, metode, verktøy med mer).

Det foreligger virksomhetsplan (vedlegg 1) for virksomhetsområdet hvor evaluering og organisatoriske korreksjoner for mest mulig rasjonell tjenesteproduksjon og leveranser er sentralt. Virksomhetsplanen er utarbeidet sammen den enkelte avdelingsleder, drøftet med relevante arbeidstakerorganisasjoner og godkjent av Direktør som styringsdokument

En gjennomgang av organiseringen i Senter for Drift og eiendom er derfor både forankret i tidligere vedtak som formkrav og en forutsetning for effektiv drift.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Problemstilling

Planlegg og gjennomfør evaluering av klinikkmodellen for Drift og eiendom NLSH HF (D&E) for å skape et troverdig grunnlag for eventuelle organisatoriske endringer fra dagens modell. Gjennomgangen skal omfatte alle organisatoriske enheter innen Drift og eiendom (Avdeling for Drift og vedlikehold, Forvaltning og utvikling, Driftsservice og stabsavdelinger)

Effektmål

Etablere et grunnlag som har nødvendig tillit i organisasjonen for å kunne gjennomføre eventuelle organisatoriske endringer.

Resultatmål

1. Ha utredet og besluttet metode for evaluering (herunder involvering) innen 15 desember 2012
2. Gjennomføre evaluering 15 februar 2013
3. Etablere sluttrapport med anbefaling til videre tiltak innen 1 mars 2013

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Senter for drift og eiendom (D&E) er linjeorganisert på samme måte som de rene kliniske virksomhetsområdene (vedlegg 6) og direkte underlagt Direktøren. I tillegg har Senter for Utbygging en sideordnet funksjon.

D&E har ansvaret for all teknisk drift, forvaltningsoppgaver knyttet til bygg og eiendom, investeringer i bygg og utstyr samt renhold/tekstil, sentralbordtjenester, arkiv og kjøkken/kantine. I fagspråket dekkes slike aktiviteter av "Facility management"-begrepet. Denne type virksomhet har tradisjonelt sett, med rette, vært utsatt for et kritisk blikk fra den øvrige organisasjonen mhp kostnadsstruktur. Naturlige grep har vært kostnadsanalyser og ønske om konkurranseutsetting, og fravær av gode mål/styringstall har medført at dette har vært et gjentakende fokus for å redusere kostnader innenfor dette virksomhetsområdet.

For NLSH's del er det gjennomført "Mulighetsstudie" i 2010 hvor egen virksomhet har vært målt opp mot beste praksis i markedet. Styrebehandling av denne studien medførte beslutning om at man enten var konkurransedyktig pr 010112, eller konkurranseutsatte deler av virksomheten. I samme behandling ble det åpnet for "insourcing" av tjenester der man åpenbart var bedre ved egen tjenesteproduksjon. Det gjenstår fortsatt å dokumentere konkurransekraft innenfor teknisk sektor, mens det for de typiske leveranseområder knyttet til renhold, tekstil og mat har en situasjon hvor dette er dokumentert.

God organisering av virksomheten er en forutsetning for effektiv tjenesteproduksjon, og det er derfor viktig med en gjennomgang av dagens organisering for å fastslå at denne er optimal. Innenfor kommunal eiendomsforvaltning er det utgitt en NOU 2004:22 "Velholdte bygg gir mer til alle" (vedlegg 5), hvor konklusjoner og anbefalinger klart underbygger behovet for tydelig rolledeling og en mer hensiktsmessig organisering innenfor sektoren.

Siden NLSH HF består av flere lokasjoner er det vesentlig at Direktøren svarer opp enhetlig på forespørsler fra tilsynsmyndigheter mfl. Likeledes at det foreligger rutiner som ivaretar krav til driftssikkerhet og driftsleveranser og at slikt ansvar er entydig plassert. Fravær av dette var en årsakene til at gjennomgående ledelse ble besluttet innført for dette ansvarsområdet. Imidlertid var det kritiske røster til denne organisasjonsendringen ut fra tanker om at man "kom for langt unna problemene". I vedtaket ble det derfor lagt inn en evaluering etter 2 års drift.

Hovedmålsettingene for denne planlagte organisasjonsendringen var i kortform å etablere en felles organisasjon ift:

- Enhetlig- policy, styring, verktøy metoder og rutiner.
- Tydelig budsjettering og plan
- Tydelige ansvars- og oppgavelinjer og fullmaktstrukturer
- Sambruk av ressurser og kompetansebygging
- Styrke og profesjonalisere virksomhetsområdet
- Bedre grunnlaget for videre utvikling

For at en planlagt endring skal ha funnet sted må det sjekkes ut at det er samsvar mellom de intensjoner fremlagt i saken og det faktiske oppnådde resultat (Jacobsen – 2009)

Dette prosjektet har til hensikt å svare opp beslutning i styresak, og sjekke ut at reell endring har skjedd.

Drift og eiendom har en egen virksomhetsplan for ansvarsområdet. I denne er det fokusert på kontinuerlig forbedringsarbeid og en klar strategi på dokumentering av konkurranseevne og en generell konkurranseorientering av virksomheten. 2 av avdelingene har gjennomført mer detaljerte organisatoriske grep, mens en gjenstår. En evaluering av dagens modell vil bidra vesentlig til videre forbedringsarbeid.

Totalt sett er det både krav til og behov for en evaluering av organisasjonsformen. Resultatet må fremstå troverdig, og danne et godt grunnlag for eventuelle endringer. Det er helt klart at Adm Direktør og styre ikke vil akseptere annet enn at D&E skal fremstå som en konkurransedyktig,

effektiv og foretrukket leverandør som gir god understøttelse til Nordlandssykehusets primære drift.

Flere forhold taler derfor for at det er riktig å gjennomføre en evaluering av dagens organisasjonsmodell.

Lederutfordringer

Med hensyn til forankring hos ledelsen oppfattes det ikke å være vesentlige utfordringer jf argumentasjon

For å unngå tro og synsing rundt grunnlaget for eventuelle senere endringer er det viktig at evalueringen har en metodisk tilnærming som er tillitsvekkende og hvor alle interessenter får anledning til å fremme sin mening, samt at metode legger til rette for god respons. Det er derfor viktig å legge vekt på dette arbeidet, og her vil OU-avdelingen benyttes.

Ikke minst må etterarbeid etter innhentede oppfatninger bearbeides på en åpen og troverdig måte, og konklusjoner må kunne trekkes naturlig. Et forsøk på, eller mistanke om, å underslå momenter for å underbygge evt egen argumentasjon vil skape usikkerhet i forhold til kvalitet og hensikt.

Alle former for usikkerhet vil åpne for ulike tolkninger og definisjoner, både hos enkeltindivider og grupper. Disse har i tillegg ulik oppfatning av fortid og nåtid på grunn av ulike læringsprosesser og informasjon. De vil derfor også ha ulikt syn på hvordan fremtidige endringer vil fremstå. Løsningene fremstår derfor ikke like åpenbart gode for alle (Jacobsen, 2009).

Det er tidligere beskrevet at resultatet av evalueringen er både en verifikasjon av om målene ble nådd **og som grunnlag for evt endringer i organisasjonen**. Jan Ketil Arnulf beskriver i sin bok "Hva er ledelse" (2012) forholdet mellom teknisk og sosialt validerte beslutninger. Dersom en beslutning om endring tas, er det vesentlig at beslutningen kan kommuniseres i resten av organisasjonen. Sosial validering betyr at folk oppfatter, forstår og aksepterer beslutningen på tvers av organisasjonen, og på en annen måte enn de rent rasjonelle eller faglige vurderinger (teknisk validering).

Et troverdig og "åpent" resultat vil i større grad bidra til reduksjon av slik usikkerhet, danne en bredere forståelse (sosial validering) av hva som er fremtidige utfordringer for organisasjonen og de beslutninger som må tas, og gi et bedre utgangspunkt for å gjennomføre nødvendige endringer.

En annen lederutfordring vil være å etablere en representativ gruppe både for gjennomføring og som utarbeider sluttrapport med anbefaling og fremlegger denne for videre behandling.

Fremdriftsplan med milepæler

AKTIVITET	TIDSPUNKT	ANSVAR
Forankring av prosjekt i Dir ledergruppe	211112	D&E sjef
Nedsettelse av arbeidsgruppe	U 48	D&E sjef
Utarbeidelse av metode, utarbeidelse av underlag tilpasset metodevalg, involvering og kommunikasjonsplan for videre arbeid	151212	Prosjektleder og arbeidsgruppe
Gjennomføring av undersøkelse	U51-U7	Prosjektleder
Sluttrapport med anbefaling	010313	D&E sjef
Fremleggelse for Dir	120313	D&E sjef
Drøfting i tråd med beslutning	Etter plan for AMU	D&E sjef

Budsjett - nøkkeltall

AKTIVITET	BESKRIVELSE	KOSTNAD
Arbeidsgruppe	Egen arbeidstid, antatt 4 pers, 2 møter snitt pr mnd, 1,5 t	15.000,-
Datainnhenting	Questback/spørreundersøkelse tilsv	15.000,-
Ekstern bistand	Utarbeidelse av spørreunderlag	25.000,-

Risikoanalyse

Målsetningen er å etablere en troverdig evalueringsrapport av dagens organisasjonsform som grunnlag for det videre arbeid med utviklingen av Drift og eiendom.

Uønskede hendelser knyttet til å nå slik målsetning er listet i vedlegg

Følgende forhold krever særlig oppfølging:

- Medlemmene i prosjektgruppe har ikke tilstrekkelig tid til å delta
- Respondenter eller gruppemedlemmer har ikke nødvendig motivasjon for å delta
- Feil utforming og inndeling av undersøkelsen gir ikke relevante svar

Oppsummert iverksettes følgende tiltak for å redusere risiko for at hendelsene inntreffer:

- Det pålegges fritak, og der produksjonspersonell er involvert gis mulighet for å kjøpe tjenesten i markedet
- God informasjon i forkant og underveis som vektlegger behovet for et godt grunnlag for videre utvikling
- Benytte eksterne eller interne ressurser som har erfaring fra slike evalueringer, herunder utforming og responsgrad.

Konklusjoner og anbefalinger

Det anses i tråd med tidligere vedtak nødvendig med en evaluering av dagens organisasjonsform. En slik evaluering må ikke kun dreie seg om hvorvidt målsetninger er oppnådd ift fremlagt sak, men også som et grunnlag for videre forbedringsarbeid og evt nødvendige organisatoriske endringer.

Direktøren tilrås å fatte følgende vedtak:

Direktøren ber om at det gjennomføres en evaluering av dagens modell for organisering og ledelse av Drift og eiendom i NLSH HF.

Evalueringen skal omfatte tilbakemeldinger fra alle klinikker og stabsavdelinger, og skal organiseres på slik måte at ansattes rett til medvirkning ivaretas på en god måte.

Sluttrapport med evaluering og anbefaling skal foreligge til beslutning i direktørens ledergruppe 12 mars 2013, hvor man på bakgrunn av denne behandling fremlegger sak for AMU tentativt april 2013.

Vedlegg

1. Utrykt vedlegg: Virksomhetsplan Drift og Eiendom NLSH HF 2010-2012
2. Utrykt vedlegg: AMU sak 46/2008 – Overordnet organisering av Drift og eiendom NLSH HF
3. Utrykt vedlegg: Styresak NLSH HF 53/2008 – Overordnet organisering av Drift og eiendom NLSH HF
4. Utrykt vedlegg: Styresak NLSH HF 18/2010 – Effektivisering av ikke-medisinske tjenester i Helse Nord – Mulighetsstudien
5. Utrykt vedlegg: NOU 2004:22 ”Velholdte bygg gir mer til alle”
6. Utrykt vedlegg: Organisasjonsplan NLSH HF
7. Risikoanalyse
8. Kommunikasjonsplan
9. Interessentanalyse

Referanser

1. Dag Ingvar Jacobsen ”Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon”
2. Jan Ketil Arnulf ”Hva er ledelse” 2012